

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TII

***INBOUND MARKETING:*
COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA UMA INSTITUIÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**José Manuel Costa da Silva Barradas
MAJOR, CAVALARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***INBOUND MARKETING:*
COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA UMA
INSTITUIÇÃO**

MAJOR, CAVALARIA José Manuel Costa da Silva Barradas

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***INBOUND MARKETING:*
COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA UMA
INSTITUIÇÃO**

MAJOR, CAVALARIA José Manuel Costa da Silva Barradas

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJOR, ARTILHARIA

Nuno Rosa Calhaço

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **José Manuel Costa da Silva Barradas**, declaro por minha honra que o documento intitulado ***“Inbound Marketing”: Como atrair candidatos para uma instituição***, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de maio de 2020**

José Manuel Costa da Silva Barradas



Agradecimentos

Muito do resultado obtido neste trabalho se deve à irrepreensível ajuda e colaboração por parte do meu orientador, o Major de Artilharia Nuno Rosa Calhaço, que manteve uma preocupação constante em seguir todos os passos da investigação, nunca permitindo que subsistissem dúvidas ou dificuldades, e apresentando sempre críticas pertinentes, que me permitiram seguir um rumo consistente.

À minha mulher Teresa, que abraçou este desafio comigo, apoiando-me e dando-me o alento necessário para acreditar cada vez mais neste nosso projeto de vida, que inclui a gratidão à Instituição Militar e o dever de retribuirmos, com o nosso sacrifício, o acolhimento que me deu, e ter me guiado na construção de uma identidade assente em valores éticos e morais.

A todas as entidades que tive oportunidade de contactar e entrevistar, pela disponibilidade e profissionalismo demonstrados, e cujos contributos foram vitais para dar forma e solidez a este trabalho.

Por último, uma palavra especial ao Exmo. Diretor do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020, Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, por dar respostas rápidas e eficazes às solicitações apresentadas, sempre que foi necessário, demonstrando fastigiosa compreensão e sensibilidade, a par de um elevado nível de profissionalismo nas funções que desempenhou.



Índice

Introdução	11
1. Enquadramento teórico e conceptual	14
1.1. Revisão da literatura	14
1.2. Base conceptual	15
2. Metodologia, percurso metodológico e método	17
2.1. Metodologia	17
2.2. Percurso metodológico	17
2.3. Método	18
3. A <i>internet</i> e as redes sociais	19
3.1. As tecnologias da informação e comunicação e a sociedade em rede	19
3.2. Os meios digitais e a <i>internet</i> na “Geração Z”	19
3.3. Oportunidades da <i>internet</i> e redes sociais	21
3.4. Síntese conclusiva	24
4. <i>Inbound Marketing</i> como ferramenta do <i>marketing</i> digital	26
4.1. A importância do <i>marketing</i> de conteúdo	26
4.2. As fases do processo de <i>Inbound Marketing</i>	27
4.2.1. Atrair	28
4.2.2. Converter	29
4.2.3. Relacionar	30
4.2.4. Vender	31
4.2.5. Analisar	32
4.3. Síntese conclusiva	32
5. O <i>marketing</i> digital nas Forças Armadas Portuguesas	34
5.1. A estratégia da comunicação para o recrutamento	34
5.2. Processo e técnicas de <i>marketing</i> digital utilizadas para o recrutamento	36
5.3. Síntese conclusiva	43
Conclusões	45
Bibliografia	49



Índice de Apêndices

Apêndice A - Metodologia da Investigação.....	Apd A - 1
Apêndice B - Ferramentas da estratégia de <i>marketing</i> de conteúdo.....	Apd B - 1
Apêndice C - Entidades entrevistadas e painel de entrevistas.....	Apd C - 1
Apêndice D - Questões submetidas em entrevistas.....	Apd D - 1
Apêndice E - Excertos das entrevistas.....	Apd E - 1
Apêndice F - Questionário exploratório.....	Apd F - 1
Apêndice G - Questionário ao público-alvo.....	Apd G - 1
Apêndice H – Resultados do questionário ao público-alvo.....	Apd H - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Resumo dos Indicadores de Satisfação dos Militares do Exército.....	14
Figura 2 - Fontes de pesquisa de informação.....	20
Figura 3 - Dados estatísticos de utilização digital no mundo.....	22
Figura 4 - Dados estatísticos de utilização digital em Portugal.....	22
Figura 5 - Utilizadores ativos em Portugal (em milhões).....	23
Figura 6 - Preferências das redes sociais.....	23
Figura 7 – Vídeo das FFAA Suecas “ <i>Who cares</i> ”.....	28
Figura 8 - Aplicação para <i>smartphone</i> ADF ACTIVE.....	30
Figura 9 - Aplicação para <i>smartphone</i> SENGAGER.FR.....	31
Figura 10 – Critérios de preferência de uma página de <i>internet</i>	37
Figura 11 – Conteúdos de carácter importante.....	38
Figura 12 – Temas mais atrativos para o público-alvo.....	39
Figura 13 – Imagens mais apelativas para o público-alvo.....	39
Figura 14 – Imagens retiradas de <i>websites</i> de recrutamento.....	40
Figura 15 – Temas mais atrativos para o público-alvo.....	41
Figura 16 – Exemplo de eventual <i>landing page</i> (Exército).....	42
Figura 17 – Aspectos decisivos para a candidatura.....	42

Índice de Quadros

Quadro 1 – Metodologia da Investigação.....	Apd A - 1
Quadro 2 – Entidades entrevistadas.....	Apd C - 1
Quadro 3 – Questões submetidas em entrevistas.....	Apd D - 1



Quadro 4 – Excertos das entrevistas.....	Apd E - 1
--	-----------

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resultados dos questionários às escolas	Apd H - 1
--	-----------



Resumo

A escassez de efetivos nas Forças Armadas Portuguesas, principalmente na categoria de Praças, é um tema que merece especial atenção e constante análise, tornando-se fundamental encontrar medidas e soluções que contrariem esta propensão.

Desta forma, o objetivo de estudo do presente trabalho consiste em avaliar a aplicabilidade da estratégia de *Inbound Marketing*, no processo de recrutamento de Praças para as Forças Armadas Portuguesas.

A metodologia aplicada seguiu um raciocínio dedutivo, segundo uma estratégia de investigação mista, em que se recorreu a uma recolha de dados o mais abrangente possível, através de: (i) Entrevistas a entidades civis e militares, com experiência e em funções de recrutamento e comunicação institucional; (ii) Inquéritos por questionário, submetidos a alunos que frequentam o 12.º ano do ensino secundário; (iii) Análise documental.

Assim, foram identificadas diversas potencialidades da *internet* e *redes sociais* para o processo de recrutamento, assim como alguns aspetos a explorar nas Forças Armadas Portuguesas que contribuem para o processo de *Inbound Marketing*.

Conclui-se que, atualmente as FFAA, já aplicam muitas das ferramentas e instrumentos da estratégia de *Inbound Marketing*, porquanto, recorrendo a todas as suas valências e com determinadas adaptações, inerentes do contexto militar, se poderão atrair mais candidatos.

Palavras-chave

Inbound Marketing, Internet, Marketing Digital, Público-Alvo, Recrutamento



Abstract

The lack of personnel in the Portuguese Armed Forces, especially in the Privates category, is a subject that deserves special attention and constant analysis, becoming essential to find measures and solutions that control this propensity.

Thus, the present work study objective consists of evaluating the Inbound Marketing strategy applicability, in the recruiting process to Portuguese Armed Forces.

The applied methodology followed a deductive reasoning, according to a mixed investigation strategy, consisting in a data capture, the most embracing as possible, through: (i) Civil and military entities interviews, with recruitment experience and in recruitment functions and institutional communication; (ii) Questionnaire surveys, submitted to students attending the 12th Grade; (iii) Documentary analysis.

Thus, several internet and social networks potentialities for the recruitment process were identified, as well as the aspects to be explored in the Portuguese Armed Forces which contribute to the Inbound Marketing process.

It is concluded that, currently the Portuguese Armed Forces, already apply many Inbound Marketing strategy tools and instruments, but using all its valences and with certain adaptations, inherent of the military context, it will be able to attract more candidates.

Keywords

Inbound Marketing, Internet, Digital Marketing, Target Audience, Recruitment



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ADF *Australian Defence Force*

C

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CRFA Centro de Recrutamento da Força Aérea

CRM *Customer Relationship Management*

D

DGPRM Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar

DGRDN Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional

E

E-book *Electronic Book*

E-mails *Electronic Mail*

EP Exército Português

F

FA Força Aérea

FFAA Forças Armadas

I

IM *Inbound Marketing*

INE Instituto Nacional de Estatística

IUM Instituto Universitário Militar

K

KPI *key Performance Indicator*

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MP Marinha Portuguesa

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

P

PAPSM Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar

PA Público-alvo



Q

QC	Questão central
QD	Questão derivada

R

RC	Regime de Contrato
RP	Relações Públicas
RRE	Repartição de Recrutamento do Exército
RS	Redes Sociais
RRSM	Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha
RV	Regime de Voluntariado

S

SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
-----	-----------------------------------

T

TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TII	Trabalho de Investigação Individual

W

WAS	<i>We Are Social</i>
-----	----------------------



Introdução

O enunciado do tema do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) é: “*Inbound Marketing: Como atrair candidatos para uma instituição*”.

Atualmente, em média, as pessoas passam seis horas e quarenta e dois minutos, por dia, conectados à *internet* (Hootsuite, 2019). Concomitantemente, as empresas, face à abrangência da *internet*, têm vindo a usar cada vez mais este recurso, alargando o seu negócio e alcançando mais facilmente os seus clientes. A *internet* e os avanços tecnológicos originaram uma revolução no *marketing* e na comunicação, conduzindo a alterações, sobretudo, a nível do foco, passando a estar centrado no cliente (Neto, Afonso, Amaral, Monteiro, & Remondes, 2016).

O assunto da falta de efetivos nas Forças Armadas (FFAA) vem a debate público constantemente, sendo uma realidade sobejamente conhecida e em constante processo de análise, sendo premente encontrar novas medidas que alterem o atual paradigma. Dessarte, como qualquer empresa, também as FFAA se revestem de uma forte necessidade de atrair “clientes”, referindo-se naturalmente ao recrutamento de Praças.

Desde o epílogo do Serviço Efetivo Normal, em 2004, verificou-se um decréscimo do efetivo de militares a prestar serviço nas fileiras das FFAA, e os que se encontram em Regime de Contrato (RC) e Regime de Voluntariado (RV), acabam por abandonar as mesmas, após um curto período de tempo, não chegando a concluir o tempo total que lhes é permitido (Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM], 2012). Portanto, há que sublinhar que tanto o processo de recrutamento, como a forma de retenção de militares, são variáveis determinantes para a compreensão da situação, associados a uma preocupação com a reinserção na vida civil, após o *términus* do serviço militar (Cravinho, 2019). Desta forma, a necessidade de aproximação às camadas mais jovens da sociedade, de forma atrativa, é fundamental, pois é o primeiro passo para o sucesso do recrutamento.

Este trabalho pretende, então, contribuir para alterar o atual paradigma das FFAA, no que concerne à dificuldade de obtenção de recursos humanos, na categoria de Praças, à luz da estratégia de *Inbound Marketing*.

Como objeto de investigação deste trabalho define-se o *Inbound Marketing*, como estratégia para se obter um incremento de candidatos às FFAA, no presente, através de uma maior atratividade institucional.

Atendendo à presente problemática da falta de efetivos nas FFAA, a investigação será delimitada temporalmente à atualidade, analisando os procedimentos de *marketing* digital



que estão a ser empregues para atrair candidatos para a Instituição Militar, tentando sustentar a investigação com dados recentes e coerentes com a realidade atual.

Quanto ao seu conteúdo, delimita-se este estudo à temática do recrutamento de Praças em RV/RC das FFAA, procurando-se identificar a estratégia atual de *marketing* aplicada pelos órgãos de comunicação e recrutamento, por forma a propor eventuais alterações, para se obter um modelo aproximado de *Inbound Marketing*.

No domínio do espaço, a presente investigação terá como foco os órgãos de comunicação e recrutamento das FFAA, em Portugal.

O Objetivo Geral (OG) desta investigação é avaliar a aplicabilidade da estratégia de *Inbound Marketing*, no processo de recrutamento de Praças para as FFAA Portuguesas.

De forma a atingir o objetivo geral desta investigação, foram identificados os seguintes objetivos específicos (OE):

OE 1: Identificar o impacto da *internet* e redes sociais no público-alvo e os desafios e oportunidades que daí poderão advir.

OE 2: Analisar a estratégia de *Inbound Marketing*.

OE 3: Analisar a estratégia de *marketing* digital, no processo de recrutamento das FFAA.

No sentido de orientar o processo de investigação, procedeu-se à identificação de uma Questão Central (QC), para direcionar o trabalho em desenvolvimento, e três Questões Derivadas (QD), para delimitação e sistematização do estudo.

QC: De que forma a estratégia de *Inbound Marketing* poderá contribuir para atrair candidatos para as FFAA?

Por forma a responder à QC foram estabelecidas três QD, que se constituíram como linhas orientadoras para a investigação a desenvolver:

QD1: Será que a *internet* e as redes sociais são, atualmente, o meio de excelência para atrair o público-alvo?

QD2: Será que a estratégia de *Inbound Marketing* se adequa ao processo de recrutamento das FFAA?

QD3: Será que as FFAA exploram todas as potencialidades da *internet* e redes sociais para criar impacto no público-alvo, aproveitando esta ferramenta para o sucesso do processo de recrutamento?

Este trabalho foi construído, seguindo uma estrutura que tem por base uma introdução, cinco capítulos e conclusões. O primeiro capítulo explana o enquadramento teórico e



conceptual, seguido de um segundo capítulo, em que é explicada a metodologia e método utilizados. O terceiro capítulo centra-se na *internet* e as redes sociais, para identificar o seu impacto no público-alvo e os desafios e oportunidades que daí poderão advir. O quarto capítulo tem como foco a estratégia de *Inbound Marketing*, à luz da sua adequação às FFAA, estabelecendo um introito para o quinto capítulo, onde que é analisada a estratégia de *marketing* digital aplicada atualmente nas FFAA.



1. Enquadramento teórico e conceptual

A edificação do presente trabalho foi alicerçada com base, primeiramente, numa revisão de literatura, permitindo identificar o problema e rever o estado da arte, assim como encontrar uma nova abordagem ao assunto. Posteriormente, foram identificados alguns conceitos fundamentais, por forma a permitir uma melhor compreensão e enquadramento para a análise pretendida.

1.1. Revisão da literatura

Segundo o atual Chefe do Estado-Maior General das FFAA, Almirante António Silva Ribeiro, em entrevista à Renascença e ao Público, em julho de 2019, a redução de efetivos nas FFAA atingiu um ponto de insustentabilidade (Ribeiro, 2019). A Figura 1, diz respeito a um estudo,¹ realizado em 2019, e demonstra os vários motivos que levam a que os militares abandonem as fileiras precocemente (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2019).

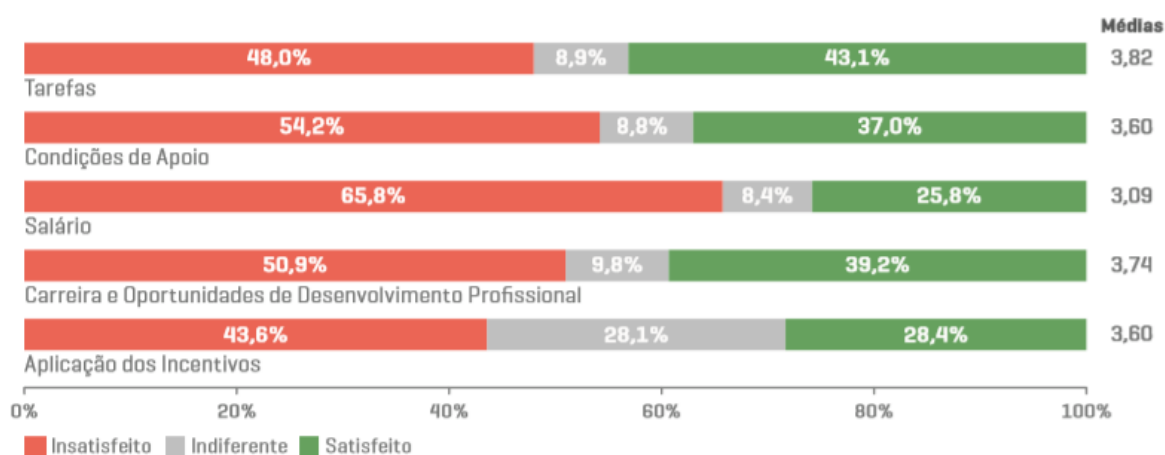


Figura 1 – Resumo dos Indicadores de Satisfação dos Militares do Exército

Fonte: DGRDN (2019)

Atualmente, várias estudos e medidas estão a ser implementados para contornar esta situação, mas, de facto, o problema não reside apenas no abandono por parte dos que ingressaram nas FFAA, mas também naqueles que ainda não ingressaram e que de certa forma necessitam de um impulso ou algo que os empolgue para a candidatura à Instituição Militar (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2019).

Através das entrevistas e contactos exploratórios efetuados, verificou-se que os três ramos das FFAA estão cientes de que uma boa estratégia de *marketing* digital é fundamental

¹ Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares em RV e RC dos três Ramos das FFAA, realizado em 2019, pela DGRDN.



para garantir atratividade da Instituição Militar, pelo que a estratégia de divulgação pelas redes sociais (RS) é uma realidade claramente evidente e que ganha, cada vez mais, uma maior expressão. Assim, parte da solução poderá partir da aplicação de uma nova estratégia de *marketing* digital, explorando novos métodos e técnicas, para melhorar o processo de recrutamento das FFAA.

1.2. Base conceptual

Através da revisão da literatura efetuada foi possível identificar alguns campos conceptuais que serviram de fio condutor para o estudo em questão, e que facilitarão também, ao leitor, acompanhar com melhor perspicuidade e perceção o presente estudo.

O **recrutamento** é o processo através do qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a executar, eficaz e eficientemente, as funções organizacionais (Rego, et al., 2015). A qualidade de recrutamento influencia a qualidade das pessoas que se consegue atrair, e decorre parcialmente da reputação da empresa. Ou seja, quanto melhor reputação tiver a empresa, mais talentos conseguirá recrutar (Rego, et al., 2015).

A *internet* é uma capacidade mundial de transmissão, um mecanismo de disseminação de informações e um meio de colaboração e interação entre indivíduos e os seus computadores, sem levar em consideração a localização geográfica (Leiner, et al., 1997). Esta tem potencializado várias mudanças nas empresas e organizações, permitindo agilizar e otimizar todo o processo de recrutamento (Rego, et al., 2015). No entanto, as organizações que usam uma página na *internet* para o recrutamento, devem garantir que os mesmos sejam esteticamente agradáveis, fáceis de usar e fornecer o conteúdo apropriado para sua finalidade (Ployhart, 2006).

Por outro lado, uma boa imagem da organização deverá ser fruto de uma boa estratégia de *marketing*. Embora existam várias definições do termo *marketing*, pode dizer-se que não é mais do que a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor, para satisfazer necessidades de um público-alvo (Kotler, Hansen, Brady, Keller, & Goodman, 2016), ou, até, potencializar as já existentes, com vista à fidelização dos clientes à marca/organização (Kotler, 1988). É uma função empresarial que identifica necessidades e objetivos por concretizar, especifica quais os mercados-alvo que mais se adaptam aos objetivos da empresa, e define os produtos, serviços e programas adequados para servir esses mercados selecionados (Kotler, 2003).

A convergência tecnológica e a multiplicação de dispositivos, levaram a uma alteração do conceito inicial de *marketing* na *internet* e expandiram as fronteiras para um novo



conceito de *marketing* digital, centrado no usuário, mais mensurável, presente e interativo (Machado & Davim, 2016). Assim, o **marketing digital**, não é mais do que o uso da *internet* e outras tecnologias digitais para atingir os objetivos de *marketing* (Chaffey, Chadwick, Kevin, & Mayer, 2006), comercializando produtos e divulgando serviços, auxiliando a marca a conquistar novos clientes, e abrindo a possibilidade de uma interação mais próxima e regular com o seu público (Smith, Fischer, & Yongjian, 2012).

O termo “**Inbound Marketing**” (IM) foi usado pela primeira em 2005, sendo que o termo “*Inbound*” já era conotado de atrair (atrair clientes). De acordo com os pioneiros do IM, Brian Halligan e Dharmesh Shah, a necessidade de uma abordagem holística surgiu do facto de que as táticas de *marketing* usadas no passado já não produziam os resultados desejados. O objetivo da estratégia de IM é usar táticas de *marketing* para conquistar o interesse dos potenciais clientes, atraindo-os para a empresa, em vez de tentar transmitir mensagens publicitárias e aguardar a reação por parte dos mesmos. A atenção dos potenciais clientes é conquistada pelo desenvolvimento de conteúdos de alta qualidade e pela disponibilização desses conteúdos através de vários canais *online*, incluindo mecanismos de pesquisa e RS (Halligan & Shah, 2009). Assim, a estratégia de IM adapta o conteúdo ao potencial cliente/candidato que procurou, de forma natural e voluntária, informação sobre a empresa, conectando-se com o mesmo, entretendo-o e informando-o com conteúdos que procuraram sozinhos (Baltes, 2016).

Um dos principais elementos do conceito de “*Inbound*” é o *website* da empresa, também conhecido pelo estrangeirismo “*website*”, onde os visitantes são convertidos em “*leads*”², disponibilizando conteúdo em troca de informações de contato. Estes “*leads*” são convertidos posteriormente em clientes, e em clientes fiéis a longo prazo (Bezhovski, 2015).

Relativamente ao **público-alvo** (PA), como referido anteriormente, este encontra-se numa faixa etária que preenche os requisitos de recrutamento, nomeadamente os jovens com uma idade compreendida entre os 18 e os 24 anos, e que se enquadra maioritariamente naquela que é conhecida como a “Geração Z”. Este termo define os jovens que nasceram entre 1995 e 2004, e constitui a primeira geração que nasceu e cresceu constantemente conectada à *internet* (Buskirk, 2018). Deste modo, poderia subdividir-se o PA em segmentos distintos, no entanto, optou-se por focar o estudo nos alunos do 12.º ano do ensino secundário, por se considerar que são os que se encontram numa fase decisiva das suas vidas.

² Quando um cliente demonstra interesse numa marca, produto ou serviço, através da visita à página da empresa, é convidado a preencher os seus dados de contacto. Se o fizer, então passa a ser denominado por “*seguidor*” (tradução do inglês “*lead*”) (Cruz, 2014).



2. Metodologia, percurso metodológico e método

Neste capítulo serão detalhados a metodologia, o percurso metodológico e o método, aplicados, pretendendo-se apresentar o processo e as técnicas que conduziram a pesquisa e formulação do produto científico que constitui o presente trabalho.

2.1. Metodologia

Quanto à filosofia do método científico, na sua dimensão ontológica, foi assumida uma linha de “objetivismo”, considerando que os aspetos e características da atual sociedade, caracterizada pela “informação”³, afetam os comportamentos das pessoas, resultando em reações estimuladas pelo meio envolvente que podem ser observáveis. Quanto à dimensão epistemológica, foi assumida uma posição ‘interpretativista’, pretendendo verificar e compreender de que forma a sociedade molda esses comportamentos das pessoas, por forma a explorar as tendências da sociedade como ferramenta de *marketing* para o recrutamento (Santos, et al., 2019).

A metodologia adotada na elaboração do presente trabalho de investigação assenta numa base de raciocínio dedutivo, partindo da realização de um estudo de uma teoria, que não é mais do que a estratégia de IM, com a finalidade de se procurar obter uma verdade particular, sendo neste caso a sua adaptabilidade à realidade das FFAA (Santos, et al., 2016).

O estudo foi desenvolvido segundo uma estratégia de investigação mista, assente num processo de recolha de dados que recorreu a entrevistas, inquéritos por questionário e análise documental, por forma a compreender os padrões encontrados e pretendendo analisar os hábitos, atitudes e opiniões, não só dos órgãos de recrutamento e comunicação, como do PA identificado (Santos, et al., 2019).

Foi aplicado um desenho de pesquisa de estudo de caso, tendo como foco a atração de candidatos para ingresso nas FFAA, para a categoria de Praças, procurando também uma pesquisa transversal, através da recolha de dados, que permitisse simultaneamente detetar padrões de referência (Santos, et al., 2019).

2.2. Percurso metodológico

O percurso metodológico adotado para a realização desta investigação teve como referência a metodologia preconizada pelo Instituto Universitário Militar (IUM), para as orientações metodológicas na elaboração de trabalhos de investigação, seguindo três fases distintas: fase exploratória; fase analítica; fase conclusiva (Santos, et al., 2019).

³ Estamos a viver uma época marcada por inúmeras mudanças, influenciada cada vez mais pelos avanços tecnológicos e o surgimento de uma nova sociedade marcada pela informação e o conhecimento. Essa nova era é chamada de “Sociedade da Informação” (Castells, 2002).



A fase exploratória teve como ponto de partida a definição do “estado da arte”, permitindo uma familiarização ao tema do trabalho e começar a construir uma linha de orientação para o escrutínio científico. Este passo teve por base uma busca e análise de informação, efetuada a partir de uma revisão inicial da literatura, tendo sido realizadas pesquisas de âmbito documental a trabalhos de investigação já desenvolvidos por outros autores, assim como artigos científicos, bibliografia e vídeos (estes disponíveis pela *internet*). Foram, ainda, estabelecidos contactos e realizadas entrevistas exploratórias não estruturadas aos ramos das FFAA, por forma a permitir um aprofundamento do tema e construção da problemática do estudo, bem como tentar desde logo identificar eventuais áreas a explorar.

Na fase analítica, foram recolhidos dados, com origem documental e não documental, que permitiram ser explorados e analisados numa ótica de tratamento de informação para dar respostas fundamentadas às QD. Nesta fase, foi analisada a bibliografia de referência e foram realizadas entrevistas estruturadas, não só a empresas de referência, na área do *marketing* digital e IM, como aos órgãos de recrutamento e comunicação das FFAA.

Na fase conclusiva, tendo obtido respostas às QD, procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, à luz do enquadramento teórico da investigação, e foram, também, realizadas comparações com os resultados obtidos pelas entrevistas, permitindo responder à QC e apresentar conclusões relativas ao objeto de análise.

2.3. Método

Através das entrevistas realizadas aos órgãos de recrutamento (Apêndice E), procurou-se identificar as estratégias de *marketing* digital aplicadas atualmente nos três ramos das FFAA. Foram também realizadas entrevistas a diversas entidades, contando com especialistas em recrutamento nas FFAA, professores e empresários de referência na área no *marketing* digital, trazendo valor acrescentado e sustentação à análise realizada.

O inquérito por questionário (Apêndice G) permitiu, através de uma amostra de 140 jovens a frequentar o 12.º ano do ensino regular e profissional, caracterizar o PA, relativamente às suas preferências, assim como a sua posição relativamente às FFAA e os conteúdos publicados nas RS.

Esta recolha de dados permitiu auxiliar na construção de um raciocínio dedutivo e verificar a adaptabilidade da estratégia de IM no processo de recrutamento das FFAA.



3. A internet e as redes sociais

Para melhor compreender de que forma o IM poderá contribuir para o recrutamento das FFAA, torna-se fundamental analisar a influência que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a atual sociedade em rede exerce nas camadas mais jovens da sociedade, assim como a importância da *internet* e das RS nas suas vidas. Desta forma, este capítulo pretende identificar o impacto da *internet* e das RS no PA, assim como os desafios e oportunidades que daí poderão advir.

3.1. As tecnologias da informação e comunicação e a sociedade em rede

Atualmente, o acesso à *internet* pode ser realizado, praticamente, a partir de qualquer local, permitindo uma disponibilidade permanente aos seus utilizadores, que requerem de poucos recursos para o fazer. A disponibilidade permanente deve-se, em grande parte, às TIC, com maior expressão no uso de *smartphone*, sendo o equipamento mais utilizado para aceder à *internet* (82,5%) em mobilidade (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019).

Associado a este facto, as RS vieram trazer a possibilidade de se poder estabelecer uma comunicação em tempo real, permitindo e favorecendo uma interação entre pessoas de contextos diferentes, que podem opinar, conversar e influenciar os outros acerca dos mais variados assuntos, usufruindo de uma linguagem informal. Através da *internet*, qualquer pessoa pode criar uma identidade própria, que lhe permite produzir e difundir conteúdos, beneficiando da ausência real do outro/s e ficando, assim, livre de quaisquer constrangimentos. As ferramentas, como os *blogs* e as RS, proporcionam o registo e partilha de vivências e pensamentos com seus pares, reforçando a construção das suas próprias identidades (Miranda, Oliveira, Rodrigues, & Shioga, 2016).

3.2. Os meios digitais e a internet na “Geração Z”

As novas tecnologias influenciam a forma de agir e pensar desta geração, dando oportunidade, através da *internet*, de criarem uma versão aperfeiçoada de si mesmos, proporcionando escolher o que pretendem ser (Silva, 2017). É uma geração extremamente seletiva, apontados como desinteressados, característica esta que não é mais do que a capacidade que têm em facilmente ignorar aquilo que não é do seu interesse, vivendo para o agora e para as suas necessidades imediatas, que devem ser satisfeitas rapidamente. Desenvolveram uma comunicação rápida, adaptada à velocidade da *internet*, fazendo uso de símbolos, siglas e palavras abreviadas, simplificando ao máximo a comunicação entre si (Silva, 2017).



A partir de dados obtidos, pelo questionário submetido aos alunos do 12.º ano (Figura 2), verificou-se que a *internet* ocupa um lugar de destaque na vida destes jovens, constituindo-se como uma importante fonte de informação. Apesar da participação nas RS fazer parte da rotina quotidiana da população em geral, é evidente que quando se pretende obter informação detalhada sobre uma organização ou instituição, a fonte de informação de preferência são as páginas de *internet* oficiais. O questionário realizado permitiu verificar que o meio principal de consulta do PA, caso pretendesse obter informação sobre as FFAA (Figura 2) seria a página oficial, com a seguinte distribuição: página oficial (87%); amigos ou familiares (14%); RS (7%); contacto telefónico (4%); outras (1%).

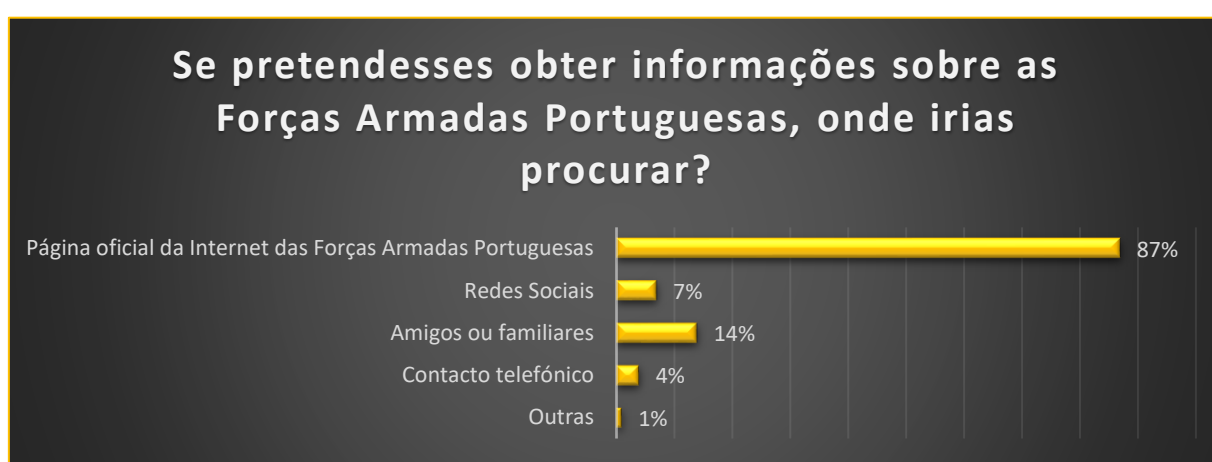


Figura 2 - Fontes de pesquisa de informação

Fonte: Autor (2020)

Estes dados permitem reforçar a opinião de Silva (2017), quando afirma que esta geração está mais consciente da importância do seu futuro de uma forma realista, verificando-se que quando pretendem obter informações como sejam orientação profissional e escolhas de vida, a fonte de eleição é a *internet*, havendo uma distinção entre aquilo que é a informação oficial e detalhada, disponibilizada pelas páginas de *internet* oficiais, e as RS, onde passam a maior parte do seu tempo.

No entanto, verifica-se uma tendência curiosa no comportamento desta geração, que reside no facto de preferir realizar as suas compras em lojas físicas e não estritamente *online*, não prescindindo de ver, tocar e experimentar o produto antes da compra. Para Sheila Buskirk (2018), apesar de eles serem intrinsecamente digitais nas suas vidas quotidianas, este aspeto é um reflexo da importância da experiência de compra física para esta geração.



3.3. Oportunidades da *internet* e redes sociais

As organizações têm usado a *internet* como mecanismo de recrutamento, praticamente desde que se tornou popular, pois constitui-se como um centro de procura de emprego massivo, fornecendo informações sobre cargos e carreiras nos seus *websites* organizacionais, permitindo-lhes também rastrear e processar candidatos (Karr, 2000).

Assim, a *internet* teve também um papel fundamental na evolução e transformação do *marketing*, abrindo um leque alargado de produtos, serviços e meios de compra mais rápidos aos consumidores. Mostrou às empresas um caminho para novos mercados, oportunidade de oferecer novos serviços e produtos, bem como a possibilidade de competir, em pé de igualdade, com empresas maiores (Chaffey, Fiona, Mayer, & Johnston, 2009).

As novas tecnologias, e a crescente utilização de novos meios de comunicação informais, associadas às RS, constituem uma poderosa ferramenta a considerar no que toca ao recrutamento (Gomes, et al., 2013), permitindo abranger uma maior rede de contactos, quer para quem recruta quer para os potenciais candidatos, assim como criar um impacto significativo para quem procura emprego, relativamente aos meios tradicionais, como os jornais ou centros de emprego (Hoye, Hooft, & Lievens, 2009).

As RS constituem, atualmente, parte vital e de vantagem de muitas empresas, viabilizando manter relações duradouras com os seus clientes e *stakeholders*, verificando-se, cada vez mais, um maior investimento neste tipo de plataformas (Choudhury & Harriganb, 2014), visando não só alimentar o valor comercial e promoção da marca, mas também atrair pessoas capazes de potenciar esse valor (Figueiredo, 2015).

O crescimento das RS modificou o mundo digital e alterou significativamente a forma das pessoas comunicam e interagem entre si, tendo como principais pioneiros o *Facebook*, o *MySpace*, o *Linkedin* ou o *Twitter*. A ascensão destas RS ocorreu de forma tão rápida que, considerando que há apenas vinte anos nem sequer existiam, atualmente, estima-se haver mais de três mil milhões de utilizadores a nível global, correspondendo a praticamente metade da população mundial (We Are Social [WAS], 2020) (Figura 3).

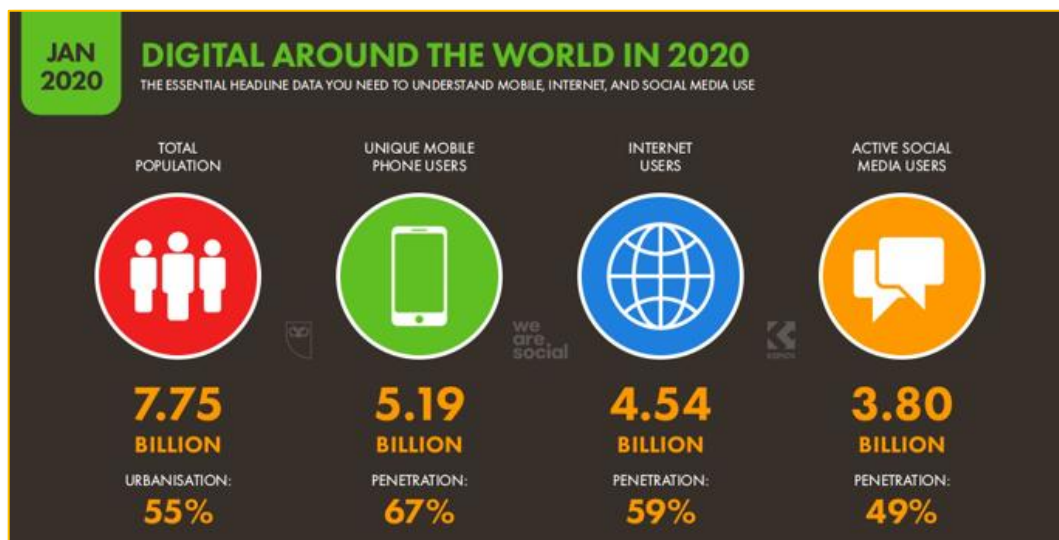


Figura 3 - Dados estatísticos de utilização digital no mundo

Fonte: WAS (2020)

Nos últimos anos, em Portugal, também se verificou um rápido crescimento de utilização das RS, passando de 17% de utilizadores, em 2008, para 65% em 2019, traduzindo-se num total atual de 6,7 milhões de utilizadores (Figura 4) (WAS, 2019).



Figura 4 - Dados estatísticos de utilização digital em Portugal

Fonte: WAS (2019)

Das RS de preferência, o *Facebook* é o eleito, mas vai perdendo influência, à medida que o *Instagram* verifica uma rápida ascensão, principalmente entre os mais jovens (WAS, 2019). Mais de metade deste grupo de utilizadores revela que, apesar de utilizarem mais do que uma rede social, o *Instagram* se constitui como a rede social que mais utilizam. O acesso



às RS é essencialmente realizado por *smartphone*, normalmente entre as 20 e as 24 horas, durante 93 minutos, em média, sendo os sábados e domingos os dias em que se verifica mais tempo dedicado às RS (Afonso, 2019). De acordo com os dados apresentados na Figura 5, é ainda de relevar o *Youtube*, por ocupar um lugar de destaque nas preferências dos Portugueses, principalmente nos mais jovens, entre os 15 e 34 anos (Rijo, 2018).

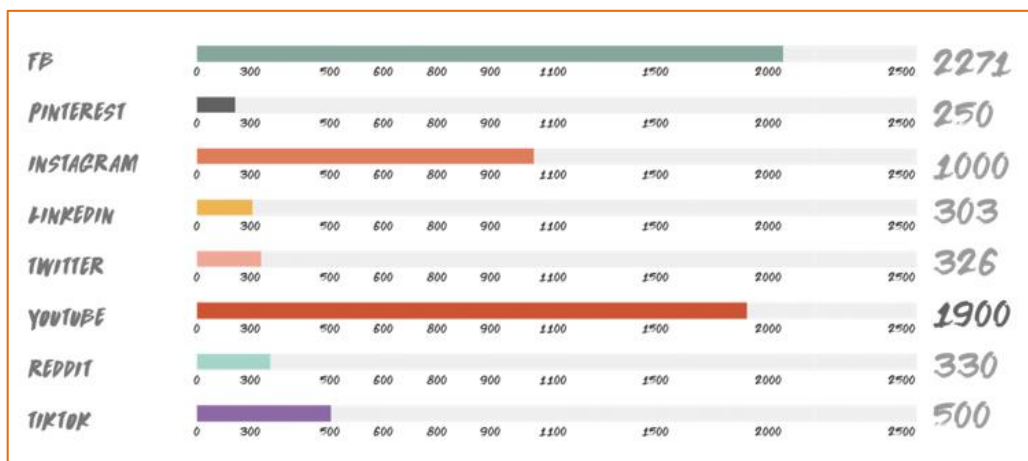


Figura 5 - Utilizadores ativos em Portugal (em milhões)

Fonte: VAN (2019)

Através do questionário realizado, no que respeita às preferências das RS do PA (Figura 6), e corroborando os estudos citados anteriormente, os dados obtidos foram os seguintes: *Instagram* (64%); *Twitter* (23%); *Facebook* (14%); outras (3%). De referir que não foi colocado o *Youtube* como opção de resposta, pois pretendeu-se comparar principalmente as RS com configurações de utilização semelhantes, verificando-se, curiosamente, que também não foi referenciada pelos inquiridos, na opção de “outras”, sugerindo que apesar de um elevado acesso, não se enquadra nas restantes opções de escolha.

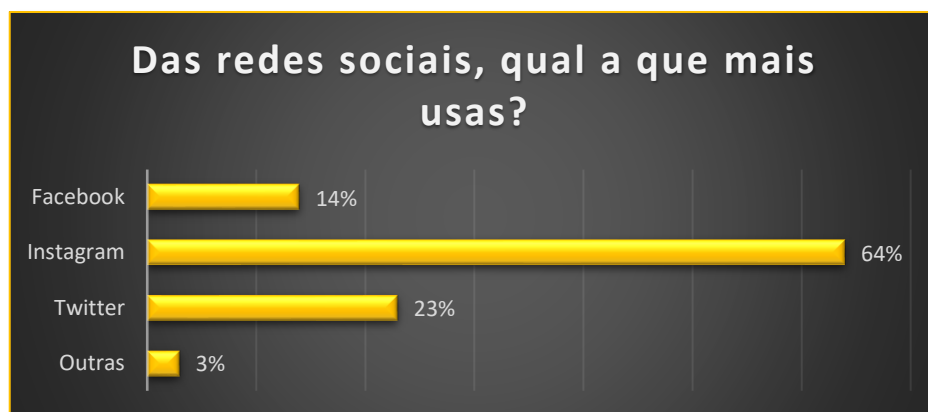


Figura 6 - Preferências das redes sociais

Fonte: Autor (2020)



Segundo P. Mineiro⁴ (entrevista presencial, 14 de fevereiro de 2020), as RS são o meio de excelência para atrair o PA, porque faz parte das rotinas diárias dos jovens, que muitas vezes, nas suas pausas diárias ou intervalos, acedem às RS como forma de lazer e descontração, sendo este o canal de comunicação privilegiado na comunicação a 360°. Refere ainda que a potencialidade das RS é vasta, não se devendo apenas focar numa única rede social, pois apesar do PA ser maioritariamente utilizador do *Instagram*, existem outros elementos influenciadores, como os pais, que se encontram noutras RS. Neste sentido, também A. Cardoso⁵ (entrevista presencial, 21 de fevereiro de 2020), afirma que uma boa estratégia de *marketing* de recrutamento deve dirigir-se a vários PA, como os professores, os próprios pais e os vários segmentos de idade, a partir dos 14/15 anos, sendo que a mensagem deve ser adaptada para cada um.

A capacidade de difundir e atualizar informação permanentemente, é outra potencialidade das RS, que, de acordo com R. Silva⁶ (entrevista por *e-mail*, 29 de janeiro de 2020), apesar do contacto pessoal em “*networking*” ser um bom meio para ampliar as oportunidades de negócio, o público que se consegue captar na *internet* e nas RS vai muito além de qualquer contacto pessoal. As RS ajudam a desenvolver a imagem da empresa e a manter sempre presente os tipos de serviços prestados e a cultura da empresa.

3.4. Síntese conclusiva

Nas últimas décadas, o surgimento da *internet* e desenvolvimento das TIC alteraram substancialmente a forma das pessoas interagirem e comunicarem entre si, construindo uma sociedade ligada em rede, que reduziu a distância entre pessoas em todo o mundo, como se estivessem à distância de apenas um toque com a ponta dos dedos.

Este paradigma faz com que a atual geração de jovens tenha um comportamento e forma de pensar distinto das restantes gerações, criando uma identidade virtual, em que praticamente tudo é possível, e em que podem seleccionar de forma natural, e desprovida de preconceitos sociais, aquilo que é do seu interesse ou não.

As RS fazem parte do seu “eu” e da sua rotina diária, mas a *internet*, como um todo, é um depósito de conhecimento que lhes permite obter resposta a muitas das suas questões, superando, por vezes, a opinião de familiares e amigos, inclusivamente quando diz respeito a escolhas de opções de vida. O que se torna curioso, na Geração Z, é a necessidade que

⁴ Ex Relações Públicas da Força Aérea (FA).

⁵ Chefe da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares da Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

⁶ Diretor Geral e responsável pela área de Informática e Telecomunicações da empresa “*Quasetudo Lda.*”



manifestam em ter que “fugir” à rotina, o que se traduz na experiência física e real, fazendo com que se verifique uma tendência de experimentar antes de comprar.

Assim, a *internet* e as RS, pela influência e espaço que ocupam na vida destes jovens, constituem uma poderosa ferramenta de informação disponível e recrutamento, permitindo uma aproximação aos mesmos, assim como às pessoas que os rodeiam e que podem fazer parte do processo de influência. Devendo ser exploradas as diversas RS, por forma a obter um alcance a todos os intervenientes no processo, o *Instagram* e o *Youtube* revelam-se os mais potenciadores, sendo os preferidos do PA.

Desta forma, neste capítulo foi espelhada a importância e o impacto da *internet* e RS no PA, assim como as oportunidades a explorar, dando assim resposta à QD1.



4. **Inbound Marketing como ferramenta do marketing digital**

O *marketing* digital integra um conjunto de atividades *online*, e recorre às TIC para promover produtos, marcas e serviços, constituindo-se atualmente como um dos principais canais que as empresas dispõem para comunicar com o público, de forma personalizada, direta e no momento oportuno (Peçanha, 2019). Assim, não basta apenas atrair as pessoas para um *website*, tornando-se fundamental continuar a manter uma relação, para que depois se tornem clientes e tragam consigo mais clientes. É assim que as empresas crescem, mantendo-se constantemente focados nos clientes atuais e futuros (HubSpot, 2020).

Este tipo de *marketing* recorre a uma série de instrumentos, que têm como objetivo estabelecer e manter uma relação contínua entre os clientes e a empresa, consistindo em seis pilares fundamentais: (i) Media Online; (ii) “*Search Engine Optimization*” (SEO)⁷; (iii) RS; (iv) *Marketing* de Conteúdo; (v) *Web Analytics*⁸; (vi) IM (Almeida, 2019). Neste conjunto de instrumentos, o IM contribui para o processo de atração de visitantes a uma página de *internet* de uma empresa, que mostraram interesse nos seus produtos voluntariamente e foram atraídos e envolvidos pela elevada qualidade, relevância ou impacto positivo dos seus conteúdos, permitindo a sua posterior conversão em seguidores e estabelecer uma relação próxima e de confiança com os mesmos (Bezhovski, 2015).

Ao contrário do *marketing* tradicional, que aposta numa vasta rede de meios e estratégias para tentar obter clientes, em que muitas vezes, estes se resumem a uma pequena parte de todo o universo que se tentou alcançar, o IM posiciona a empresa para ser descoberta por potenciais clientes, convertendo-os em *leads* e posteriormente em clientes que podem ser usados para potenciar os esforços e as estratégias futuras (Marketing2Connect, 2016).

O presente capítulo tem como objetivo analisar a estratégia de IM, como ferramenta do *marketing* digital, de forma a verificar se a mesma se adequa ao processo de recrutamento das FFAA.

4.1. **A importância do marketing de conteúdo**

A estratégia de IM permite uma comunicação aberta e “inteligente” com os potenciais clientes que manifestaram interesse ou curiosidade pelos produtos ou serviços de uma empresa, criando um relacionamento pessoal com os mesmos, através da promoção de

⁷ Otimização de Motores de Busca, tradução do inglês “*Search Engine Optimization*”, constitui um conjunto de técnicas que visam melhorar a posição de uma ou mais páginas de um *website* nos motores de busca *online*. Ao ser realizada uma pesquisa, através de uma ou mais palavras-chave, estas páginas serão as primeiras a ser listadas nos resultados de busca (Ricotta, 2017).

⁸ Monitorização, análise e medição de resultados na *internet*, para otimizar os *websites* e as estratégias de *marketing* digital da empresa (Telma, 2011).



conteúdos adaptados às suas necessidades (Baltes, 2016). Desta forma, o conteúdo deve ser o elemento central de uma estratégia de *marketing* digital integrada, por forma a gerar mais valor para a empresa, destacando-a dos seus concorrentes (Faustino, 2018).

O *marketing* de conteúdo é o grande pilar do IM e consiste, fundamentalmente, na produção de conteúdos relevantes ou de grande impacto positivo no PA, orientados para um objetivo bem definido (Faustino, 2018). Para o P. Rossas⁹ (entrevista por *e-mail*, 14 de fevereiro de 2020), o fator principal de uma boa estratégia de *marketing* digital são os objetivos, sendo elementar definir bem o que se pretende atingir, pois sem objetivos definidos não é possível alcançar o sucesso. Nas palavras de P. Rossas (*op. cit.*), “Mudem o plano, mudem a estratégia, não mudem os objetivos. Se os objetivos mudarem, queimar tudo e começar de novo com esses objetivos”.

Entre outras, as principais ferramentas de uma estratégia de *marketing* de conteúdo são: (i) *Blog* de Conteúdo; (ii) RS; (iii) *E-mail Marketing*; (iv) *Landing Pages*; (v) *Electronic Books* (*E-books*); (vi) Vídeos (Faustino, 2018). A descrição e caracterização de cada uma destas ferramentas poderá ser consultada em apêndice (vide Apd B-1).

4.2. As fases do processo de *Inbound Marketing*

Na sua génese, em 2005, Brian Halligan e Dharmesh Shah criaram o conceito de IM, assente, fundamentalmente, num conjunto de ideias, ferramentas e técnicas para que as empresas pudessem ser “encontradas” pelas pessoas, através da *Google*, das RS e *blogs*. Em 2006 criaram a empresa *HubSpot*, para ajudar as empresas a obterem sucesso, tirando proveito deste novo conceito de *marketing*, mas só em 2009 é que o conceito se popularizou, após o lançamento do livro “*Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs*”, escrito por Halligan e Shah (Halligan & Shah, 2009).

Atualmente, o conceito de IM evoluiu, mantendo a sua ideia base, mas ao longo dos anos o processo divergiu, verificando-se, em diversa literatura e aplicação prática de empresas, o uso de fases distintas em todo o seu processo, pelo que, para a realização deste estudo se optou pelo processo de cinco fases: (i) Atrair; (ii) Converter; (iii) Relacionar; (iv) Vender; (v) Analisar (linkandgrow, 2020). Em algumas variantes do processo encontra-se ainda uma fase orientada para a fidelização (Bezhovski, 2015), pelo que a mesma também foi considerada, tendo sido incluída na fase quatro. De seguida, serão descritas cada uma destas fases.

⁹ Head of Social Media, Digital Creative e Brand Content na empresa “Wunderman Thompson”.

4.2.1. Atrair

A atração de clientes/candidatos¹⁰ é uma das primeiras fases de todo o processo de candidatura, sendo que é esta fase que determina o sucesso de todo o processo (Figueiredo, 2015). Para obter sucesso nesta fase, gerar tráfego é fundamental, pois sem tráfego é impossível obter *leads*. As principais ferramentas para gerar tráfego consistem no *marketing* de conteúdo, para atrair a atenção, e no *SEO*, para gerar tráfego e fazer com que os conteúdos sejam encontrados no *website*, *RS* ou *blogs* (Faustino, 2018). João Oliveira (entrevista por *e-mail*, 30 de janeiro de 2020), refere que vídeos diferenciadores, que apresentem uma nova abordagem face ao recrutamento, se constituem como bons conteúdos de impacto para atrair candidatos. Em complemento, R. Miranda¹¹ (entrevista por *e-mail*, 5 de fevereiro de 2020), dá o exemplo do vídeo “*Who cares?*”, publicado no *Youtube* pelas FFAA Suecas, em que as pessoas se revezam por auto iniciativa dentro de um contentor, colocado pelas FFAA no centro de Estocolmo, demonstrando o espírito de entreajuda, em detrimento do bem-estar e conforto, valores estes inerentes à Instituição Militar (Figura 7).

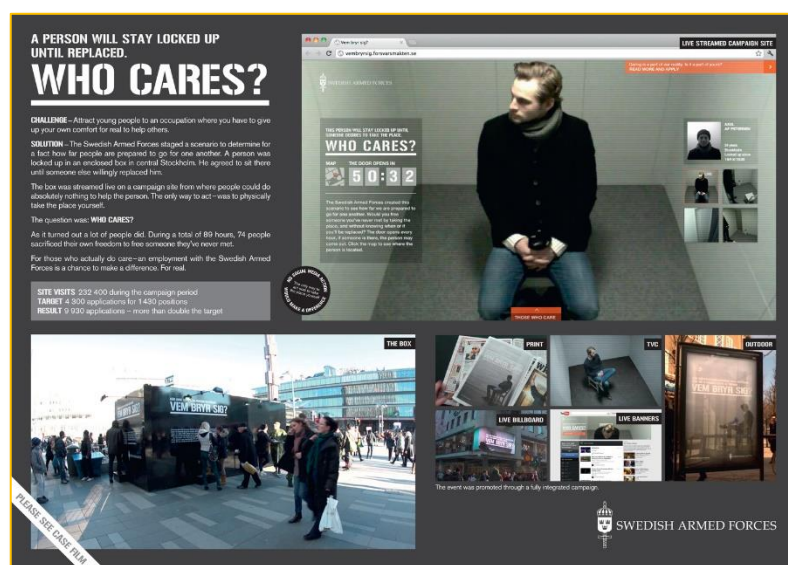


Figura 7 – Vídeo das FFAA Suecas “Who cares”

Fonte: Granberg (2012)

De igual forma, a imagem da marca do empregador é determinante, pois oferece uma forma de as organizações se diferenciarem entre os candidatos, mesmo quando não podem competir em termos de localização ou salário (Ployhart, 2006). No processo de recrutamento,

¹⁰ A partir deste ponto, no presente trabalho, a palavra “cliente” será substituída por “candidato”, por forma a não ser perdido o fio condutor e o contexto do mesmo. Da mesma forma, a palavra “compra” será substituída por “candidatura”.

¹¹ *Founder and Creative Partner* da empresa “wonderwhy”.



a imagem de marca e reputação do empregador é de extrema importância, manifestando uma enorme influência e impacto no PA (Collins & Stevens, 2002). Uma imagem da marca oferece uma vantagem competitiva sustentada, porque é rara, difícil de imitar, valiosa, e não pode ser substituída (Turban & M. Cable, 2003). Neste sentido, R. Silva (*op. cit.*), afirma que o *website* é o verdadeiro cartão de visita da empresa, pois é onde se encontra informação sobre os serviços prestados, mas as RS devem trabalhar em paralelo, para desenvolver a imagem da empresa e a divulgação da cultura da mesma.

4.2.2. Converter

Após a primeira visita ao *website*, inicia-se a segunda fase do processo. Nesta fase, o objetivo é converter os visitantes em *leads*, obtendo os seus dados pessoais e informações de contacto, por forma a estabelecer uma relação futura (Bezhovski, 2015). As *landing pages* são um dos elementos fundamentais do processo, pois são páginas para onde o visitante é conduzido, com o objetivo de torná-lo num seguidor. (Faustino, 2019). Uma *landing page* permite obter os dados de contacto do potencial candidato, através do preenchimento de um formulário que, na opinião de P. Mineiro (*op. cit.*), poderá também permitir saber como é que ele valoriza a própria instituição e identificar, desde logo, os gostos e preferências de cada um.

Atualmente, as informações de contacto constituem o elemento mais valioso para o *marketing* digital. Sendo difícil de obter esta informação do potencial candidato, torna-se necessário oferecer algo em troca, e que seja entendido como algo mais valioso do que as próprias informações de contato (Félix, 2017). A forma mais eficaz de obter estes dados, simultaneamente com o consentimento para serem contactados, é oferecendo algo em troca, como *e-books*, dicas gratuitas, testes, tutoriais, seminários *online* e outro tipo de conteúdos de valor (Bezhovski, 2015).

J. Rosário ¹² (entrevista presencial, 13 de fevereiro de 2020), refere que, a título de exemplo, poderá ser disponibilizado um plano de treino, que será enviado por *e-mail*, após terem sido fornecidos os contactos pessoais. Neste sentido, pode-se referenciar o caso das *Australian Defence Force* (ADF) de Austrália, que promovem no *website* “*Defense Jobs*” a sua aplicação para *smartphone* (ADF ACTIVE) (Figura 8), que inclui um conjunto de funcionalidades, que permite aos potenciais candidatos avaliarem a sua condição física e

¹² Professor-Adjunto (Secção Publicidade e *Marketing*) e Coordenador da Secção de Publicidade e *Marketing* da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.



seguirem um plano de treino personalizado para atingirem os níveis necessários para o ingresso nas fileiras, ou simplesmente para ficarem em forma (ADF, 2020).



Figura 8 - Aplicação para *smartphone* ADF ACTIVE

Fonte: ADF (2020)

J. Rosário (*op. cit.*), afirma ainda que, em contexto militar, as plataformas digitais deverão ser exploradas para transitar para a realidade, convidando-o nesta fase a visitar uma unidade próxima da área de residência, permitindo-lhe experimentar a realização de provas físicas, após um acompanhamento *online* da realização do plano de treino. Também para P. Mineiro (*op. cit.*) após cativar e criar público, valorizando e criando uma boa imagem da instituição, nesta fase deve-se convidar o PA a visitar a unidade militar mais próxima e participar em atividades reais, para “vender” o produto institucional.

4.2.3. Relacionar

Após gerar um *lead*, é importante consolidar uma fase de relacionamento com o potencial candidato, em vez de forçar uma candidatura imediata, pois esse é um procedimento incorreto (Faustino, 2018).

Esta fase do processo pretende identificar qual o nível de interesse em que o potencial candidato se encontra, por forma a acelerar o processo de candidatura. O *e-mail marketing* e a nutrição de *leads*, são algumas das estratégias que poderão ser utilizadas para atingir este propósito (Sfredo, 2017). A nutrição, através do envio de informação específica, é bastante importante nesta fase, na medida em que, ao ser identificado o tipo de interesse do potencial candidato, deverá orientá-lo e esclarecê-lo sobre todas as suas dúvidas (Sfredo, 2017). Esta



nutrição poderá e deverá fazer uso da poderosa ferramenta do *e-mail marketing*, atendendo sempre à pertinência e oportunidade dos conteúdos enviados (Faustino, 2018).

Neste caso, poderá dar-se o exemplo da componente terrestre das FFAA de França que, desde 2014, registra graves dificuldades de recrutamento, como resultado do tempo de demora de todo o processo de recrutamento, que poderá levar até dez meses. Como forma de manter um relacionamento próximo com o potencial candidato, foi criada uma aplicação para *smartphone*, o *SENGAGER.FR* (Figura 9), que permitiu, desde logo, obter resultados bastante positivos. Esta aplicação disponibiliza treino personalizado, quer para provas físicas quer para testes psicotécnicos e de aferição de conhecimentos, permitindo que o mesmo entre em contato com seu consultor de recrutamento, que pode treiná-lo remotamente. Para além destas valências, o potencial candidato recebe semanalmente mensagens, *e-mails* e *newsletters* com assuntos do seu interesse (Bearingpoint, 2016).

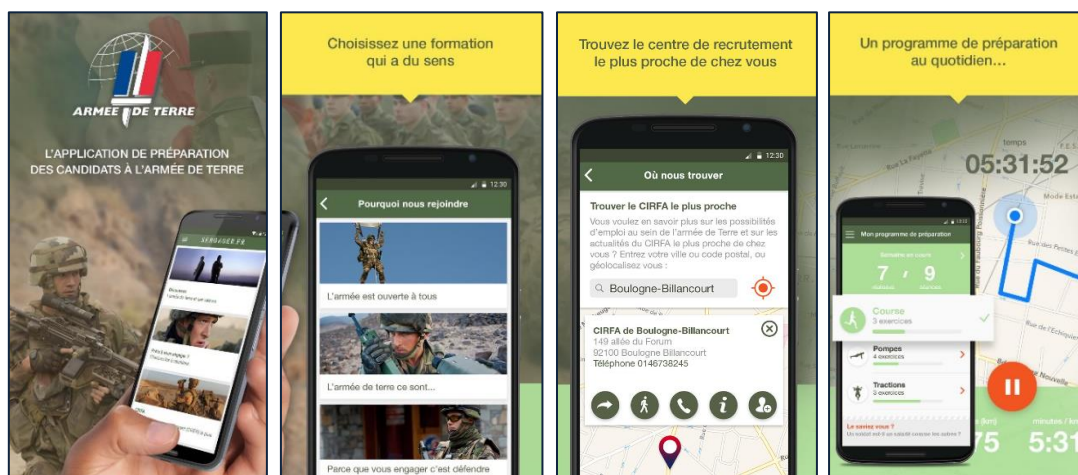


Figura 9 - Aplicação para *smartphone* *SENGAGER.FR*

Fonte: Apkpure (2018)

4.2.4. Vender

A quarta fase do processo irá materializar-se na efetivação do ato de candidatura, refletindo o resultado de todo o processo de *marketing* realizado até aqui e materializando-se no alinhamento entre o *marketing* e a candidatura (linkandgrow, 2019). É nesta fase do processo que é importante tratar cada *lead* individualmente, pois cada um terá um momento próprio para realizar a candidatura.



Uma boa ferramenta a que se poderá recorrer, para saber se o potencial candidato está motivado e preparado para aceitar a proposta de candidatura é a *Customer Relationship Management* (CRM)¹³ (Faustino, 2018).

O esforço de *marketing* não termina quando se consegue obter a candidatura. Adquirir um candidato não é uma tarefa fácil, pelo que, após este momento, levá-lo a que se fidelize e se torne num promotor da própria instituição é o objetivo mais difícil do *marketing*. Assim, enquanto candidato, e mesmo após ingressar nas fileiras das FFAA, deve continuar a ser motivado com conteúdos atraentes, permitindo também que sugira opiniões de melhoria, promovendo desta forma o relacionamento com a instituição e contribuindo para a promoção de uma boa imagem de marca (Bezhovski, 2015).

4.2.5. Analisar

Nesta última fase do processo, procede-se à análise das fases anteriores, por forma a identificar os ajustes necessários e otimizar o que funcionou bem e permitiu obter resultados positivos (linkandgrow, 2019). Uma das grandes vantagens do domínio digital é o facto de tudo poder ser mensurável, desde o número de interações, partilhas e comentários dos conteúdos publicados no *website*, *blog* e RS, até ao tipo de ações que os visitantes realizaram (Faustino, 2018). Existem, atualmente, várias ferramentas disponíveis na *internet* (*Web Analytics*), que permitem monitorizar as ações de *marketing* na *internet*, através da recolha de dados estatísticos, medição e análise quantitativa (Almeida, 2019). Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que esta é uma ferramenta fundamental para a medição dos *key Performance Indicator* (KPI)¹⁴ das empresas, sendo o *Google Analytics* a mais utilizada.

4.3. Síntese conclusiva

Através da análise efetuada no presente capítulo, foi possível compreender a importância do processo de IM, como um todo, desde o momento em que alguém procura informação sobre uma determinada empresa ou produto, até ao momento em que essa mesma pessoa é convertida em cliente e, posteriormente, em promotor da própria empresa. Fazendo uma analogia ao contexto militar, este objetivo poderá ser retratado num processo de

¹³ A gestão de relacionamento com o cliente, tradução do inglês “*Customer Relationship Management*”, através das suas ferramentas digitais, permite guardar informações dos clientes e potenciais candidatos, como o nome, contactos e interesses, permitindo ainda obter informação relativa às interações com a instituição, como quando e quantas vezes visitou o *site*, os *electronic mails* (*e-mails*) que abriu, entre outras (Choudhury & Harriganb, 2014).

¹⁴ Indicador-chave de desempenho, tradução do inglês “*key Performance Indicator*”, são medidas quantificáveis usadas para avaliar metas e objetivos estratégicos definidos, assim como cronogramas para atingir esses objetivos e o público-alvo ao qual os KPI são aplicáveis (Ndefru, 2019).



recrutamento, em que a figura do cliente se traduz no candidato e a compra no ato de candidatura, e que resulta da construção de um relacionamento entre a instituição e o candidato, tendo como base um conjunto de procedimentos que permitirão que este último se mantenha afeiçoado e cada vez mais interessado na Instituição Militar, mesmo após o seu ingresso nas fileiras.

Sendo um processo criado, essencialmente, orientado para empresas e para incrementar os resultados das mesmas, quando analisado sob um pano de fundo militar, poderão identificar-se, em todas as suas fases, vários domínios com aplicabilidade no recrutamento das FFAA, destacando-se a importância da imagem e reputação da Instituição Militar para a sua atratividade, bem como todo o processo de relacionamento que poderá conduzir à candidatura e posterior retenção. Não deverá, no entanto, ser esquecido a importância da experiência real, essencial em contexto militar, e que poderá acompanhar este processo do IM.

Desta forma, poderá concluir-se que a estratégia de IM se adequa ao processo de recrutamento das FFAA, dando assim resposta à QD2.



5. O marketing digital nas Forças Armadas Portuguesas

Um modelo geral que influencie o processo de decisão de um “consumidor”, deve assentar em quatro fatores: (i) Atrair a atenção dos potenciais candidatos; (ii) Suscitar o interesse no conteúdo e no cargo anunciado; (iii) Induzir o desejo de ocuparem o cargo e, por conseguinte, de se candidatarem; (iv) Estimular a ação, isto é, a candidatura (Redman e Mathews , 1992 cit. por Rego, et al., 2015, p. 201).

Para P. Rossas (*op. cit.*), o IM é, sem dúvida, a estratégia que irá atrair candidatos às FFAA, pois são os bons conteúdos que irão fazer com que as pessoas se identifiquem com a marca (Instituição Militar). Também R. Miranda (*op. cit.*), refere que a capacidade de atração digital é a forma de interessar os candidatos da nova geração nas FFAA, e R. Silva (*op. cit.*), afirma que ao utilizar a estratégia de IM, vai atrair-se potenciais candidatos, aumentar a visibilidade e notoriedade das FFAA e reduzir “o custo de aquisição” de efetivos.

Até ao presente ponto deste estudo, foi possível verificar que o IM se constitui como uma estratégia moderna e eficiente para promover as organizações e empresas, permitindo atingir resultados de sucesso. Assim, neste capítulo pretende-se agora analisar a estratégia de *marketing* digital, utilizada atualmente, no processo de recrutamento das FFAA.

5.1. A estratégia da comunicação para o recrutamento

Cada vez mais, o recurso à *internet*, como ferramenta para desenvolver ações de divulgação de oportunidades, se torna fundamental para automatizar procedimentos de recrutamento e seleção, processo este que outrora dependia das ações dos profissionais especializados (Bach, 2005). A automatização dos sistemas de recrutamento e seleção traduzem-se em vantagens organizacionais, atraindo de forma eficaz e a custos reduzidos, e permitindo a contratação de pessoas orientadas para o desempenho de funções de preferência (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Ao nível da DGRDN, conforme referido por A. Cardoso (*op. cit.*) esta direção constitui-se como o órgão central de recrutamento e divulgação, coordenando e apoiando o desenvolvimento de políticas e monitorização, sem braços de recrutamento no terreno, cabendo aos Ramos das FFAA assegurar a execução desse serviço. Refere ainda que, neste momento, os Ramos das FFAA trabalham de forma independente, mas há uma perceção de que os mesmos começam a retirar referências uns dos outros, pretendendo melhorar a qualidade ao nível da comunicação. Em 2018, foi criado um grupo de trabalho com os três Ramos e a DGRDN, procurando criar um plano de ação, com um conjunto de medidas equilibradas, tendo sido criado o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar



(PAPSM), que, entre outros, abrange aspetos de comunicação fundamentais para uma aproximação a este PA, assim como se pretende que a curto prazo seja criada uma estratégia de comunicação conjunta para o serviço militar, definindo as mensagens, PA e entidades que intervêm nesse processo de comunicação, para que cada Ramo possa fazer o seu plano de comunicação e que os mesmos planos se complementem uns com os outros.

O PAPSM, de abril de 2019, visa alcançar três grandes eixos estratégicos: recrutar, reter e reinserir, tendo sido identificadas várias metas e indicadores de avaliação. No domínio do recrutamento, este documento refere que as fontes de circulação de informação sobre as FFAA consubstanciam-se essencialmente nos familiares e amigos, denotando uma menor eficácia e eficiência das fontes de comunicação institucionais (MDN, 2019). No entanto, pelo evidenciado no PAPSM, o processo de recrutamento terá de ser alvo de uma revisão, definindo novas estratégias que sejam conducentes à atratividade, e que terá de partir, eventualmente, de um melhoramento da imagem das FFAA (MDN, 2019).

A Marinha Portuguesa encontra-se neste momento a atualizar o seu Plano de Comunicação Estratégica, pelo que não existe atualmente um plano promulgado. Conforme referido pela Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada (contacto por *e-mail*, 5 de março de 2020), a Comunicação na Marinha Portuguesa é balizada por dois documentos enquadrantes, a doutrina de base constante na publicação “A Comunicação na Marinha”, também em atualização, uma vez que data de 2005, e a “Diretiva Estratégica da Marinha 2018-2021”. No entanto, neste último documento são definidas linhas de ação para ir ao encontro do seu objetivo de dinamizar a abertura à sociedade e aos cidadãos, das quais se destaca a necessidade de inovar as formas de comunicação, aproximando a Marinha dos cidadãos, recorrendo às TIC para incrementar a divulgação das principais realizações e feitos da Marinha, a fim de construir uma reputação sólida e reconhecida. Refere ainda, dada a sua importância, a necessidade de desenvolver, modernizar e evoluir no âmbito dos sistemas de informação e comunicação automatizados (Marinha Portuguesa [MP], 2018).

O Exército, através do seu documento estruturante, a Estratégia do Sistema de Comunicação 2019-2021, define um conjunto de objetivos com vista a dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa, promovendo a atratividade da organização e a demonstração da sua eficiência operacional. Assim, consciente dos diversos PA existentes e da necessidade de integrar a divulgação orientada para o recrutamento no processo de comunicação e de projeção institucional, o Exército definiu objetivos específicos, destacando: (i) Melhorar a imagem institucional junto do público em geral; (ii) Potenciar,



via comunicação, a obtenção dos efetivos militares necessários ao cumprimento da missão; (iii) Melhorar a informação interna disponibilizada aos militares e civis do Exército; (iv) Incrementar a relevância do papel dos órgãos de comunicação social no quadro da comunicação externa e da projeção institucional (Exército Português [EP], 2019).

No que respeita à FA, na sua Diretiva de Planeamento Estratégico 2019-2021, este ramo prevê como objetivo potenciar a gestão eficiente dos recursos humanos, assumindo que será necessário comunicar abertamente com as novas gerações, para conseguir mantê-los e retê-los durante mais tempo nas fileiras. Outro objetivo estratégico reside na necessidade de implementar uma comunicação estratégica eficaz, que permita divulgar as missões e atividades da FA, numa vertente mais orientada para a sociedade civil como um todo, para mostrar a real mais valia para o interesse público. Para tal, considera fundamental o uso da *internet*, mas também outras ferramentas de divulgação mais conservadoras, como o “Museu do Ar” e a revista “Mais Alto”. A promoção da imagem da FA também é um aspeto a considerar, ainda que, as ações definidas para alcançar este desiderato se substanciem em atividades de natureza histórico-cultural, junto da população (FA, 2019).

5.2. Processo e técnicas de *marketing* digital utilizadas para o recrutamento

Atualmente, a falta de efetivos nas FFAA é uma problemática que está devidamente identificada e que se constitui como uma preocupação ao nível do MDN, levando a que tenham vindo a ser definidas e aplicadas novas medidas e estratégias, também a este nível. A importância do *marketing* digital, como uma das ferramentas a explorar, está bem patente no PAPSM, levando a que tenha sido criado o Portal de Recrutamento conjunto dos três ramos, com o objetivo de ser alimentado com informação relevante e conteúdos multimédia, garantindo a sua permanente atualização e alinhado com a estratégia de comunicação (MDN, 2019).

Os próximos parágrafos foram elaborados, atendendo aos testemunhos obtidos pelas entrevistas aos órgãos de recrutamento dos ramos das FFAA, seguindo uma sequência análoga às fases da estratégia de IM. Procurou-se definir um padrão comum de *marketing* digital, salientando os pormenores de nível particular, quando pertinente a sua observação isolada. É importante aqui referir que a estrutura dos órgãos de *marketing* digital, onde se inclui a gestão do *website* oficial e das RS, para o processo de recrutamento é distinta nos diferentes ramos das FFAA. No entanto, através dos contactos estabelecidos e conforme dados obtidos pelas entrevistas, denota-se uma preocupação em guarnecer os órgãos destinados para este efeito com pessoal licenciado na área de *marketing* digital.



Quando perguntado qual a estratégia de *marketing* digital utilizada para atrair o PA, verifica-se que na Marinha, conforme referido pela Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha (RRSM) (entrevista por *e-mail*, 5 de fevereiro de 2020), existe uma segmentação do PA (crianças e adolescentes, encarregados de educação e potenciais candidatos), pretendendo divulgar as missões da Marinha, ações de divulgação, mas também conteúdos respeitantes aos concursos de admissão. No caso do Exército, a Repartição de Recrutamento do Exército (RRE) (entrevista por *e-mail*, 1 de abril de 2020) refere que se foca numa estratégia de IM, associada à publicação de conteúdos relevantes para o PA. Já o Centro de Recrutamento da FA (CRFA) (entrevista por *e-mail*, 4 de março de 2020), apresenta uma estratégia diversificada, publicando conteúdos diariamente e procurando uma linguagem adaptada a cada rede social, recorrendo a jogos e desafios e também orientada para os concursos.

Neste sentido, conforme verificado no questionário realizado ao PA, uma página de rede social terá muitos mais seguidores se for alimentada com informação nova todos os dias, observando também que na opção “outras”, a resposta mais dada foi “conteúdos interessantes” (Figura 10).

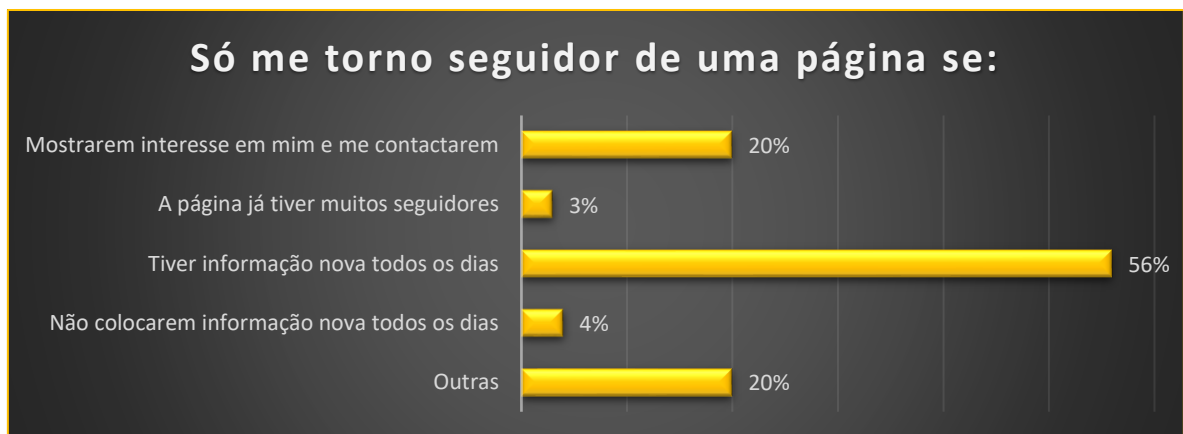


Figura 10 – Critérios de preferência de uma página de *internet*

Fonte: Autor (2020)

Através das entrevistas realizadas foi possível também verificar que a *internet* e as RS fazem parte das estratégias atuais de *marketing* digital das FFAA, marcando presença no *Instagram* e *Facebook*, e em alguns ramos, no *Twitter* e *Youtube*. No entanto, para a RRSM, também as ações de divulgação são os meios de excelência para atrair o PA, pois permitem que a informação intersecte diretamente o público no seu dia-a-dia. Já para o CRFA, atualmente, as RS são um bom meio para atrair o PA, mas nem sempre o melhor, devendo também explorar-se a televisão, as revistas e os jornais, enquanto que a RRE, atendendo às



estatísticas, afirma que, atualmente, as RS são o melhor meio para atrair o PA, pois é o meio de comunicação e de consumo de conteúdo preferido pelos jovens.

No que diz respeito à prioridade do *marketing* digital, verificou-se que os três órgãos de recrutamento das FFAA divergem na sua opinião. A RRSM dirige a sua prioridade para as RS, pois é o local onde se encontra uma maior afluência do PA. A RRE refere que o *website* é o principal vetor, numa perspetiva de que as RS são um canal para redirecionar os potenciais candidatos para o formulário da candidatura *online*. O CRFA afirma que ambas são importantes, dado que a página oficial do CRFA permite a candidatura e as redes sociais possibilitam alcançar e atrair mais PA.

Um importante instrumento do *marketing* digital, para conduzir o PA ao *website* do recrutamento, enquanto procura informação na *internet*, é o *SEO*. Verifica-se que, atualmente, este instrumento não é utilizado por nenhum dos órgãos de recrutamento, mas é uma medida a ser considerada.

Relativamente à conceção e publicação de conteúdos, as imagens e vídeos de curta duração são considerados os que causam maior impacto, normalmente associados a missões reais, assim como jogos e desafios, mas também os testemunhos de ex-militares têm revelado bastante interação, gerando reações, partilhas e comentários.

Assim, importa também aqui referir as preferências do PA, que foram possíveis identificar através dos dados obtidos pelo questionário realizado. Conforme demonstrado na Figura 11, as suas preferências centram-se em informação referente às mais valias que as FFAA poderão conferir no futuro, após o *términus* do contrato, mas também as atividades desenvolvidas e o dia-a-dia dos Soldados.

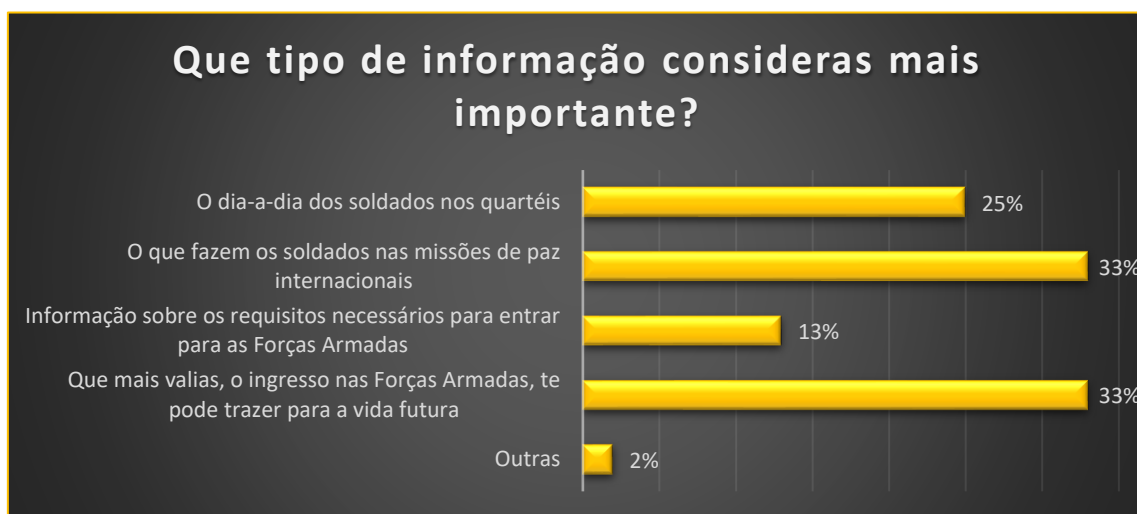


Figura 11 – Conteúdos de carácter importante

Fonte: Autor (2020)



Estes dados também permitem ir ao encontro da opinião de R. Silva (*op. cit.*), que alude ao facto de que o “*story telling*”¹⁵, apresentado por quem sabe e tem experiência, faz com que o PA se reconheça nestas histórias, tornando-as virais.

De referir ainda a disciplina e o rigor militar, mas também a estabilidade na vida, como conteúdos mais atrativos (Figura 12).



Figura 12 – Temas mais atrativos para o público-alvo

Fonte: Autor (2020)

Das imagens mais interessantes para o PA, poderá verificar-se, conforme representado nas Figuras 13 e 14, se enquadram nas missões de paz e o respetivo envolvimento com a população (neste caso crianças), talvez por demonstrar a vertente mais humana do Soldado das FFAA.

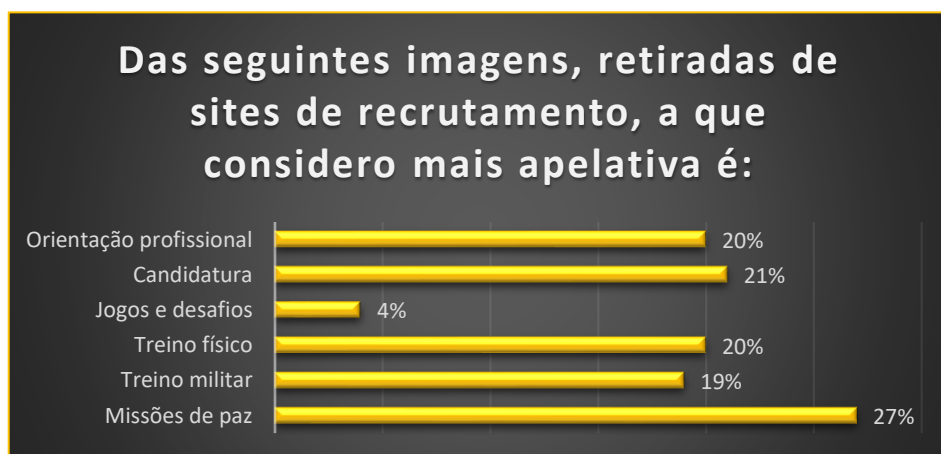


Figura 13 – Imagens mais apelativas para o público-alvo

Fonte: Autor (2020)

¹⁵ Contar histórias, tradução do inglês “*story telling*”, na primeira pessoa, permite transmitir uma mensagem de forma inesquecível (Vieira, 2019).

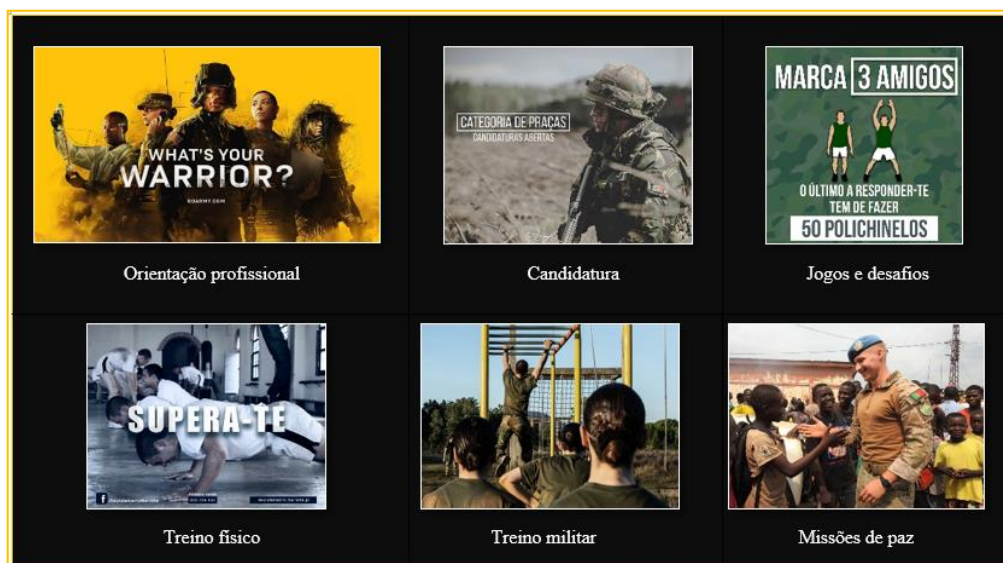


Figura 14 – Imagens retiradas de *websites* de recrutamento

Fonte: Autor (2020)

Importa também referir que, como analisado anteriormente, promover a “marca” da Instituição Militar junto do PA é elementar, mesmo nas RS. No entanto verifica-se que para a RRSM um bom conteúdo vai diretamente ao encontro do que o PA pretende, e para a RRE, os conteúdos informais, com o objetivo de facultar momentos de entretenimento, são os mais importantes. Já o CRFA, refere que as RS devem procurar uma comunicação direta com o PA, incumbindo a tarefa de promoção da marca aos órgãos de relações públicas (RP).

Para converter um visitante em *lead* e criar uma relação de confiança, é fundamental obter os dados pessoais e informações de contacto dos visitantes. Como visto anteriormente, dando algo em troca acelera este processo e torna-o mais eficaz. Na Figura 15 pode-se confirmar alguns exemplos que permitiriam obter o contacto do potencial candidato, sendo que para obter o resultado do questionário, o potencial candidato teria de fornecer os seus contactos pessoais.

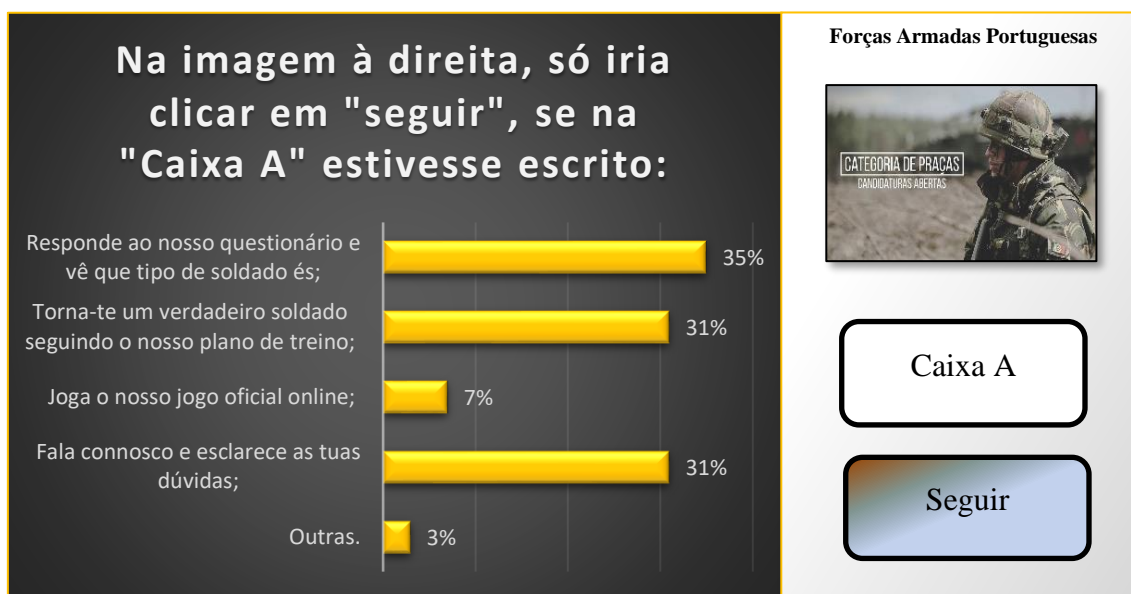


Figura 15 – Temas mais atrativos para o público-alvo

Fonte: Autor (2020)

Tentando compreender a estratégia de conversão aplicada ao nível dos órgãos de recrutamento, foi perguntado se é aplicada alguma estratégia para conseguir obter informações de contacto dos visitantes das páginas de *internet*. Verificou-se que, de forma transversal, a organização dos vários órgãos de recrutamento, RP, *marketing*, e comunicação e imagem, não facilita esta fase do processo. Apesar de os órgãos de recrutamento canalizarem os potenciais candidatos para o *website* oficial, depreende-se que existe alguma perda de contacto, uma vez que o formulário de preenchimento de dados se encontra no *website* oficial e apenas para efeito de candidatura, em alguns casos com responsabilidade de gestão de outro órgão, não existindo uma estratégia bem definida para a conversão. A principal ferramenta do IM, para esta fase, como analisado anteriormente, consiste na criação de uma *landing page*, que ofereça algo em troca dos contactos e dados pessoais, podendo-se adotar um modelo semelhante ao exemplo da Figura 16.



EXÉRCITO PORTUGAL

QUEM SOMOS O QUE FAZEMOS FORMAÇÃO E ENSINO INFORMAÇÃO PÚBLICA APOIO À FAMÍLIA RECRUTAMENTO Q CANDIDATA-TE

OFERTA DE UM PLANO DE TREINO COM ACOMPANHAMENTO E ORIENTAÇÃO MILITAR

TORNA-TE UM VERDADEIRO SOLDADO

Segue o nosso plano de treino e observa os teus resultados semanalmente, com o acompanhamento de um "personal trainer" militar.

Com o nosso Plano de Treino não precisas de equipamento de ginásio, basta apenas teres a garra, a vontade e a disciplina de um herói.

Segue-nos em <https://www.facebook.com/ExercitoRecrutamento/>

Preenche o formulário para receber o Plano de Treino

Nome

Email

Telefone

Área de residência

Faz aqui o download

Figura 16 – Exemplo de eventual landing page (Exército)

Fonte: Adaptado de EP (2020)

Quanto ao relacionamento com o potencial candidato, as respostas obtidas pelas entrevistas denotam a existência de alguns procedimentos adotados para continuar a persuadir o potencial candidato até à sua candidatura, sendo esta relação mantida principalmente através de envio de *e-mails* e *newsletters*.

Para levar a que o potencial candidato proceda à candidatura, é fundamental transmitir-lhe confiança relativamente à reinserção na sociedade, sendo que este tipo de informação deve ser espelhada nos conteúdos enviados (Figura 17).

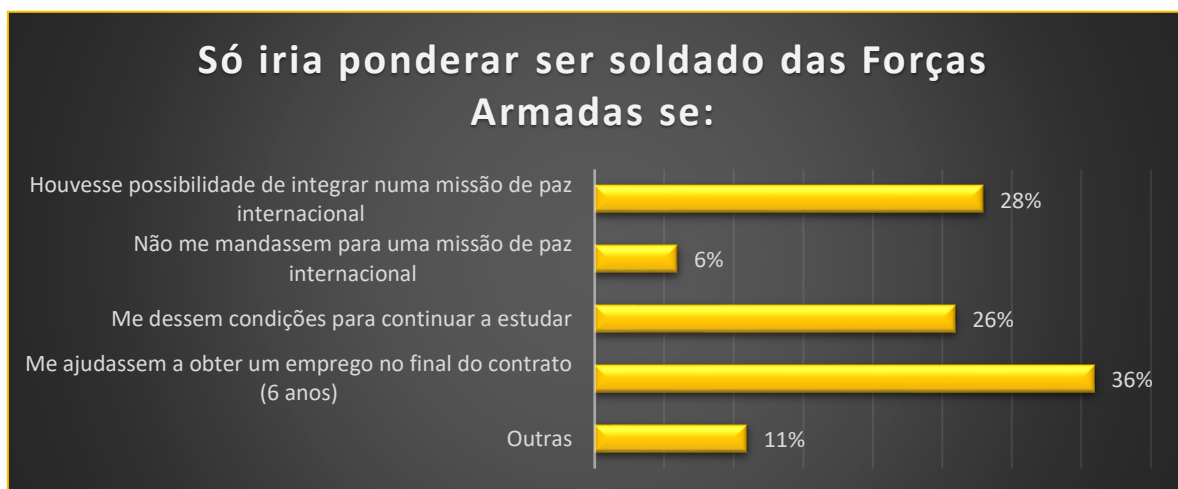


Figura 17 – Aspetos decisivos para a candidatura

Fonte: Autor (2020)



Após a candidatura, a RRSM mantém este contacto com o candidato, de forma a responder a todas as dúvidas, via *e-mail*, telefone ou mesmo pelas RS. No caso do Exército é, inclusivamente, atribuído ao candidato um tutor, tendo como objetivo principal acompanhá-lo durante todo o processo de candidatura. O CRFA não tem uma prática de fidelização com o candidato, mantendo somente o contacto com os candidatos que foram considerados inaptos, promovendo campanhas por *e-mail* para futuras incorporações.

Relativamente à última fase do processo, apura-se que efetivamente a análise de resultados é um aspeto fulcral para os três ramos da FFAA, sendo utilizadas as principais ferramentas disponíveis na *internet*, como o *Google Analytics*, mas também as próprias ferramentas disponibilizadas pelas RS, que permitem analisar métricas relevantes, como o número e alcance de seguidores e publicações, e número de redirecionamentos para a candidatura *online*. Com base em indicadores previamente definidos, também são elaborados relatórios intermédios e finais, por forma a obter uma visão mais precisa do trabalho desenvolvido e implementar, se necessário, medidas para melhorar os resultados obtidos.

Concluindo a entrevista, foi perguntado a opinião acerca de qual o fator principal de uma boa estratégia de *marketing* digital. Como respostas principais, destacam-se o *marketing* de conteúdo e a definição de objetivos a atingir, que se devem encontrar alinhados com os planos estratégicos dos ramos das FFAA. Para a RRE é ainda destacada a importância de uma boa escolha dos canais de comunicação e mensagens chave, e para o CRFA a segmentação do PA é outro aspeto relevante.

5.3. Síntese conclusiva

Analizando as políticas de comunicação estratégica, através dos seus documentos estruturantes, tanto ao nível da DGRDN como dos diferentes ramos das FFAA, verifica-se um alinhamento integrado no que concerne à importância da comunicação para promover a imagem da Instituição Militar. O recurso às TIC para alcançar a população e promover esta imagem e reputação de valor da Instituição Militar é um ponto comum entre os três ramos, ainda que para o Exército, de forma mais ampla, esta estratégia faça também parte integrante do processo de atratividade para o recrutamento. Na Marinha a estratégia de comunicação com recurso às TIC, encontra-se maioritariamente orientada para obter uma aproximação à população em geral, e no caso da FA, ainda que não seja explicitamente referida uma estratégia de *marketing* digital, no que respeita ao PA, verifica-se uma estratégia, com recurso à *internet*, mais focada na comunicação orientada para a retenção de efetivos.



Tanto por parte da DGRDN como do Exército, constata-se que não têm dúvidas que a *internet* e as RS são, atualmente, o meio de excelência para atrair o PA, em concordância com os testemunhos dos especialistas em *marketing* digital entrevistados. Contudo, os órgãos de recrutamento da Marinha e da FA entendem que é necessária uma maior amplitude, observando que os restantes meios de informação mais conservadores e ações de divulgação, junto da população, poderão sobrepor as RS e mesmo ser mais eficazes em determinadas situações. Neste sentido, a criação da estratégia de comunicação conjunta, sob orientação e supervisão da DGRDN, torna-se fundamental para criar uma comunicação harmoniosa entre as FFAA e os potenciais candidatos, assim como uma linguagem comum e integrada entre ramos.

Já no que toca aos órgãos de recrutamento, não obstante cada ramo das FFAA fazer uso de um *website* oficial próprio, os órgãos de recrutamento não prescindem de estarem presentes nas principais RS, por serem um canal privilegiado para alcançar o PA, de forma rápida e eficiente. Deste modo, apesar das certas divergências de opiniões, a estratégia de *marketing* digital tem como objetivo atrair o PA para as RS, através da publicação de conteúdos que vão ao encontro do que este pretende, canalizando-o de seguida para a candidatura no *website*. Os conteúdos publicados, como o *story telling* e os de âmbito das missões reais, são explorados nas RS e os preferidos pelo PA, porém pelos questionários realizados, poderá depreender-se que os conteúdos relacionados com oportunidades e mais valias da passagem pelas fileiras devem ser incrementados relativamente aos jogos e desafios. Também se verifica a utilização de alguns dos instrumentos do *marketing* digital, no entanto, destaca-se o *SEO*, a *landing page*, e os *e-books*, como instrumentos e ferramentas que poderiam ser exploradas.

De acordo com R. Miranda (*op. cit.*), a definição de *KPI's* é um dos fatores principais de uma boa estratégia de *marketing* digital. Assim, no que respeita à análise de resultados, também nas FFAA se verifica uma preocupação em definir indicadores de desempenho e proceder à sua análise, recorrendo à principal ferramenta de análise em uso nas empresas de *marketing*, o *Google Analytics*.

Deste modo, poderá concluir-se que as FFAA exploram grande parte das potencialidades da *internet* e RS para o processo de recrutamento, respondendo assim à QD3.



Conclusões

O presente estudo, teve como objetivo avaliar a aplicabilidade da estratégia de IM, no processo de recrutamento de candidatos a Praças para as FFAA Portuguesas. Este OG, subdividido em três OE, pretendeu ser alcançado através da obtenção de respostas a três QD, que foram geradas para dar resposta à QC: De que forma a estratégia de IM poderá contribuir para atrair candidatos para as FFAA?

Para atingir tal desiderato, optou-se por seguir uma estratégia de investigação mista, segundo um processo de raciocínio dedutivo, fundamentado na recolha de dados, obtidos essencialmente através de análise documental, algumas entrevistas realizadas aos órgãos de comunicação e recrutamento das FFAA e também a especialistas em *marketing*, mas também pela realização de um inquérito por questionário submetido a alunos do 12.º ano do ensino regular e profissional. Foi aplicado um desenho de pesquisa de estudo de caso, centrado na atração de candidatos para ingresso nas FFAA. O percurso metodológico adotado seguiu a metodologia preconizada pelo IUM para as orientações metodológicas na elaboração de trabalhos de investigação, seguindo três fases distintas: fase exploratória; fase analítica; fase conclusiva.

No primeiro capítulo foi explanado o enquadramento teórico e conceptual, que permitiu efetuar uma revisão da literatura, identificando o estado da arte, e verificar que a temática do recrutamento nas FFAA têm sido uma constante na elaboração de planos, estudos e artigos científicos. Também através da realização de entrevistas e contactos exploratórios, foi possível verificar, desde logo, que os três ramos das FFAA estão cientes da importância do *marketing* digital para uma maior atratividade da Instituição Militar, estando já presentes nas principais RS, onde se encontra o PA. Este capítulo permitiu também identificar e definir o PA a estudar, optando-se por desenvolver a investigação com a lente de análise orientada para os alunos do 12.º ano, considerando que estes são os que se encontram numa fase decisiva das suas vidas.

No segundo capítulo foi explicada e detalhada a metodologia, o percurso metodológico e o método, aplicados na realização deste estudo, apresentando o processo e as técnicas de investigação que serviram de orientação para a pesquisa e formulação do produto científico que constitui o presente trabalho.

Relativamente ao terceiro capítulo, este procurou analisar a influência das TIC e a presente sociedade ligada em rede nas camadas mais jovens da sociedade, assim como a importância da *internet* e das RS nas suas rotinas diárias, por forma a responder à QD1.



Neste sentido, foi realizada uma análise documental e submetido um inquérito por questionário a três turmas do 12.º ano do ensino regular, e a duas turmas, também do 12.º, do ensino profissional, pelo que não foram verificadas divergências significativas nos seus comportamentos, permitindo assim definir um padrão e consolidar o PA, o qual já não dispensa a presença da *internet* e das RS nas suas rotinas diárias, ocupando, por vezes, o lugar dos familiares e amigos, inclusivamente quando necessita de obter aconselhamento para decisões importantes. Desta forma, e respondendo à QD1, pode-se concluir que a *internet* e as RS têm um forte impacto nas decisões do PA, constituindo-se como o canal mais eficiente para exercer uma maior influencia e aproximação ao mesmo, devendo ser exploradas as RS de maior impacto, como sejam o *Instagram*, o *Twitter* e o *Youtube*, que se revelam como as mais preferidas do PA, não descurando, no entanto, as restantes onde se encontram os familiares e amigos, que também se constituem como elementos de influencia.

O quarto capítulo pretendeu analisar a estratégia de IM, de forma a verificar a sua adequação ao processo de recrutamento das FFAA, permitindo dar resposta à QD2. Assim, procedeu-se à análise desta estratégia, ao longo das suas cinco fases, enquadrada num conjunto de ferramentas do *marketing* digital, das quais importa também destacar o *marketing* de conteúdo, por contribuir diretamente para a obtenção de resultados sucesso do IM. Na consecução desta análise, para além da consulta documental, foram explorados diversos testemunhos de especialistas, obtidos através das entrevistas realizadas, quer de carácter empresarial, quer académico e mesmo militar, o que permitiu observar com maior amplitude e dinâmica todo o processo, adaptado e projetado num pano de fundo de recrutamento militar. Este capítulo permitiu verificar que o processo de recrutamento militar integra um conjunto de requisitos e procedimentos que são coincidentes com o processo do IM, desde o momento em que o potencial cliente/candidato procura a empresa/instituição, até efetuar a compra/candidatura. Assim como na vertente empresarial, também em contexto militar se torna fundamental manter um relacionamento com o candidato, mesmo após o ingresso nas fileiras, para o reter e garantir um contínuo envolvimento com a instituição, e assim promover a imagem da mesma e obter mais candidatos. Na última fase, fundamental em qualquer processo em que se pretenda obter resultados, pretende-se analisar os resultados de todo o processo, por forma a ajustar e otimizar o mesmo. Conclui-se assim que a estratégia de IM se adequa ao processo de recrutamento das FFAA, dando assim resposta à QD2.

O quinto capítulo, focando-se na análise da estratégia de *marketing* digital aplicada atualmente nas FFAA, teve como propósito dar resposta à QD3. Assim, observou-se que ao



nível do MDN e dos ramos das FFAA, o *marketing* digital está bem patente nos objetivos definidos para melhorar a comunicação e promover a imagem da Instituição Militar, aspetos estes fundamentais para a atratividade da mesma. As RS são colocadas no centro da estratégia de *marketing* digital, para alcançar de forma eficiente o PA, contudo, para a Marinha e FA, o contacto presencial, assim como outros meios de informação mais conservadores, poderão ser mais eficazes em determinadas situações. Os três ramos das FFAA estão presentes nas principais RS, local onde pretendem atrair o PA, com conteúdos relevantes e de grande impacto, interagir e disponibilizar informação solicitada, sendo este o canal principal para canalizá-lo para a candidatura no *website*.

Poderá afirmar-se que grande parte das ferramentas e instrumentos são bem explorados, no entanto o *SEO*, fundamental para gerar tráfego, não é utilizado, assim como alguns dos instrumentos fundamentais para a conversão, como a *landing page*, e o *e-book*, podendo estes últimos traduzir-se em pequenos manuais de exercício físico, técnicas militares para utilização em campismo, entre outros. Também se verificou que ao nível de conteúdos, o PA sobrevaloriza as oportunidades e mais valias da passagem pelas fileiras, pelo que este aspeto não é observado nos conteúdos de maior impacto descritos pelos órgãos de recrutamento. Deste modo, poderá concluir-se que as FFAA exploram grande parte das potencialidades da *internet* e RS para o processo de recrutamento, respondendo assim à QD3.

Face às conclusões anteriores e em resposta à QC, pode concluir-se que a sociedade em rede, caracterizada por, de forma rápida e eficiente, fazer chegar informação a qualquer lado e a qualquer hora, levou a que esta geração de jovens seja extremamente seletiva na informação que lhe interessa ou não. Desta forma, a informação que se pretende transmitir e fazer chegar a estes jovens, deve ser altamente interessante e com conteúdos atrativos, permitindo simultaneamente respostas rápidas às suas necessidades imediatas.

Atualmente, as FFAA já aplicam muitas das ferramentas e instrumentos do IM, no entanto, fazendo uso de todas as suas valências, poderá contribuir para atrair mais candidatos. Um aspeto importante de relevar, é a tendência desta geração em querer experimentar antes de comprar, o que em contexto militar faz com que seja fundamental que as ferramentas do IM sirvam de plataforma de transporte para a realidade, dando oportunidade de experimentar e interagir com a realidade, motivando-os e incentivando-os a participar em atividades físicas de natureza militar e visitando as infraestruturas militares. Por este aspeto também se compreende quando alguns ramos das FFAA referem a importância da experiência presencial, com resultados, por vezes mais eficazes.



Verifica-se que grande parte da estratégia de IM já é realizada, mas é na fase de conversão que se detetam algumas divergências. Por forma a otimizar resultados, deverão ser utilizadas todas as ferramenta apresentadas, assim como devia ser equacionada uma organização que permitisse uma maior coordenação entre a DGRDN, os órgãos de RP e de recrutamento, e, simultaneamente, uma conversão eficaz, uma vez que a obtenção dos dados relevantes do potencial candidato, como área de residência, idade, gostos e preferências pessoais, deverão ser obtidos ainda antes da candidatura, permitindo posteriormente criar um melhor relacionamento e sentimento de confiança.

De referir ainda, um apontamento final às estratégias utilizadas por outras FFAA congéneres, como as aplicações para *smartphones*, que permitem de forma exponencial consolidar a fase de relação entre o potencial candidato e a instituição.

Atendendo à atual situação de falta de Praças nas fileiras das FFAA, este trabalho almejou contribuir para o conhecimento de mais uma ferramenta que pode ser aplicada para atrair candidatos para a Instituição Militar, demonstrando que existem possibilidades e oportunidades a explorar, que poderão simultaneamente abrir novas portas para umas FFAA modernas e competitivas ao nível dos mercados de trabalho.

Recomenda-se que seja definida uma política comum às FFAA, no que respeita à administração e gestão dos *websites* e das RS, por forma a padronizar procedimentos e definir uma estratégia comum, que permita uma comunicação entrosada e simultaneamente que os potenciais candidatos obtenham uma ampla visão das oportunidades, para tomarem uma decisão concertada e apoiada numa base de paridade. A estratégia de IM poderá potenciar a atratividade da Instituição Militar, se for abrangente e integrar procedimentos comuns aos três ramos.

No decorrer da elaboração do presente trabalho, através da diversa documentação consultada, verificou-se que os próprios colaboradores das empresas têm um papel fundamental na promoção da imagem de marca da mesma, contribuindo assim para aumentar os níveis de recrutamento. Considerando que os militares das FFAA também poderão ser identificados como PA a analisar, pela influência que poderão exercer na promoção de uma imagem de marca credível e de valor da Instituição Militar, e por se poderem constituir como embaixadores da mesma, recomenda-se um estudo orientado para o “*Endomarketing*”, que não é mais do que é o *marketing* interno, direcionado para os próprios militares das FFAA. Desta forma, propõe-se o seguinte tema: “*Endomarketing: Os militares como embaixadores das Forças Armadas*”.



Bibliografia

- ADF. (2020). *DEFENSE JOBS* [Página online]. Retirado de <https://www.defencejobs.gov.au/apps/adf-active>
- Afonso, E. (2019). Os Portugueses e as Redes Sociais. Grupo Marktest [Página online]. Retirado de <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~25a8.aspx>
- Almeida, S. d. (2019). *Estratégias de Inbound Marketing em Uma Indústria 3.0*. Sorocaba, Brasil: Universidade de Sorocaba.
- Apkpure. (2018). *SENGAGER.FR* [Página online]. Retirado de <https://apkpure.com/sengager-fr/fr.gouv.defense.terre.recrutement.mobileapp>
- Bach, S. (2005). *Managing human resources : personnel management in transition*. Oxford, Inglaterra: Blackwell.
- Baltes, L. P. (2016). Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*.
- Bearingpoint. (2016). *L'application sengager.fr, un service de « coaching mobile » pour les candidats au recrutement dans l'armée de Terre* [Página online]. Retirado de <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/blogs/blog-secteur-public/lapplication-sengager-fr-un-service-de-coaching-mobile-pour-les-candidats-au-recrutement-dans-larmee-de-terre/>
- Bezhovski, Z. (2015). *Inbound Marketing - A new concept in digital business*. Macedonia.
- Buskirk, S. D. (2018). *Understanding Gen Z - Insights on their behavior, financial knowledge and spending patterns* [Página online]. Retirado de <https://www.synchrony.com/download/2018-Understanding-Generation-Z.pdf>
- Buskirk, S. D. (2018). *Understanding Gen Z: Insights on their behavior, financial knowledge and spending patterns*. Utah, EUA: Synchrony Bank.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede* (6 ed.). São Paulo - Brasil: Paz e terra.
- Chaffey, D., Chadwick, F., Kevin, J., & Mayer, R. (2006). *Internet Marketing*. Harlow, England: Pearson Education Limited .
- Chaffey, D., Fiona, E.-C., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). *Internet Marketing - Strategy, Implementation and Practice*. Harlow, England: Pearson Education limited.
- Choudhury, M., & Harriganb, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*.



- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology* .
- Costa-Sánchez, C. (2017). *Online Video Marketing Strategies. Typology by Business Sector*. Pamplona, Espanha: Communication & Society .
- Cravinho, J. G. (2019). *Recrutar, reter, reinserir* [Página online]. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/07/24/politica/opiniao/recrutar-reter-reinserir-1880974>
- Cruz, A. N. (2014). *Desenvolvimento de uma estratégia de Inbound Marketing numa empresa de Marketing Digital*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto .
- DGPRM. (2012). Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório Final. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN. (2019). *Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- EP. (2019). *Estratégia do sistema de comunicação do Exército 2019-2021*. Lisboa, Portugal: Exército Português.
- EP. (2020). Exército Português Recrutamento [Página online]. Retirado de <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidata-te>.
- FA. (2019). *Diretiva de Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019-2022*. Amadora, Portugal: Força Aérea.
- Faustino, P. (2018). *Inbound Marketing: Como vender mais com o seu conteúdo* [Página online]. Retirado de <https://www.paulofaustino.com/>
- Faustino, P. (2019). *Landing Pages – O guia completo para criar Landing Pages que convertem!* [Página online]. Retirado de <https://www.paulofaustino.com/landing-pages/>
- Félix, J. (2017). *From Outbound into Inbound a Marketing Paradigm Shift*. Maia, Portugal: Instituto Superior da Maia.
- Figueiredo, I. P. (2015). *Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento* . Coimbra, Portugal: Escola Superior de Educação de Coimbra.



- Gomes, D., Figueiredo, I., Marques, J., Ribau, M., David, E., Ravarini, A., & Rosenblatt, M. (2013). *Da relevância do Factor Humano ao papel das Redes Sociais para a Atracção de colaboradores dd elevado potencial*. Coimbra, Portugal: Exedra journal.
- Granberg, L. (2012). *Cargo Collective* [Página online]. Retirado de https://cargocollective.com/lisagranberg/filter/Försvarsmakten-___-Swedish-Armed-Forces/Vem-bryr-sig
- Griwert, K. (2012). *Brafton Fuel Your Brand* [Página online]. Retirado de <https://www.brafton.com/news/89-percent-of-consumers-use-search-engines-for-purchase-decisions/>
- Guerra, I. (2011). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. John Wiley & Sons.
- Hootsuite. (2019). *Digital Information World* [Página online]. Retirado de <https://www.digitalinformationworld.com/2019/02/internet-users-spend-more-than-a-quarter-of-their-lives-online.html>
- Hoye, G., Hooft, E., & Lievens, F. (2009). *Networking as a job search behaviour: A social network perspective*. Leicester, Inglaterra: The British Psychological Society.
- HubSpot. (2020). *What Is Inbound Marketing?* [Página online]. Retirado de <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- INE. (2019). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2019*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challengers and opportunities of Social Media. *Business Horizons*.
- Kar, A., & Chak, R. (2016). *Planning Social Media Campaigns using Videos – A Strategic Perspective for Digital Marketers*. Kolkata, India : Institute of Technology Delhi.
- Karr, A. (2000). A special report about life on the job and trends taking shape there. *Wall Street Journal*.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (ilustrada ed.). Universidade de Michigan: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.



- Kotler, P., Hansen, T., Brady, M., Keller, K., & Goodman, M. (2016). *Marketing Management*. Londres, Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Leiner, B., Gerf, V., Clark, D., Kahn, R., Kleinrock, L., Lynch, D., . . . Wolff, S. (1997). *Internet Society - Brief History of the Internet*. Reston, Virgínia, EUA: Internet Society.
- Lievens, F., Schreurs, B., & Hoyer, G. (2005). *Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context*. Leicester, Inglaterra: The British Psychological Society.
- linkandgrow. (2015). *Landing Page: Conheça esta Poderosa Ferramenta de Conversão* [Página online]. Retirado de https://www.linkandgrow.pt/blog-inbound-marketing/landing-page-ferramenta-conversao?utm_campaign=lp_-_co01&utm_medium=email&utm_source=RD+Station
- linkandgrow. (2019). *5 Etapas para aumentar vendas com Inbound Marketing* [Página online]. Retirado de https://material.linkandgrow.pt/5-etapas-para-aumentar-vendas-com-inbound-marketing?fbclid=IwAR1UVXJguEW495JaO7oNwEPR_LikHOArkSyZV-mvg3Vr1WK0Tc7qixR1xA
- linkandgrow. (2020). *O que é o Inbound Marketing* [Página online]. Retirado de <https://www.linkandgrow.pt/>
- Machado, C., & Davim, J. (2016). *MBA - Theory and Application of Business and Management Principles*. Portugal, Braga e Aveiro: Springer.
- Manic, M. (2015). Marketing engagement through visual content. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*.
- Marketing2Connect. (2016). *Beginner's Guide to Inbound Marketing* [Página online]. Retirado de <https://www.marketing2connect.com/>
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*.
- McCloskey, W. (2006). E-mail data source. Retail White Paper.
- MDN, M. d. (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa - Portugal: República Portuguesa.



- Miranda, L., Oliveira, E., Rodrigues, D., & Shioga, J. (2016). *Pesquisando com jovens na escola: desafios da pesquisa-intervenção em dois contextos escolares*. Fortaleza, Brasil: Universidade Federal do Ceará.
- MP. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha 2018-2021*. Lisboa, Portugal: Marinha Portuguesa.
- Ndefru, A. (2019). Preparing for Success with Key Performance Indicators.
- Neto, J., Afonso, C., Amaral, I., Monteiro, D., & Remondes, J. (2016). *Marketing Digital & E-Commerce*. Viseu, Portugal: Psicosoma.
- Peçanha, V. (2019). *O que é Marketing Digital? Entenda o conceito, como fazer e comece sua estratégia de Marketing Online* [Página online]. Retirado de <https://rockcontent.com/blog/marketing-digital/>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. Em *Journal of Management* (pp. 875-876). Southern Management Association.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, N. (2019). *Chefe das Forças Armadas diz que a situação “é insustentável”* [Página online]. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/07/18/politica/entrevista/almirante-silva-ribeiro-situacao-forcas-armadas-insustentavel-1880287>
- Ricotta, F. (2017). *O que é SEO? Guia Completo e Definitivo Sobre Otimização de Sites* [Página online]. Retirado de <https://www.agenciamestre.com/seo/o-que-e-seo/>
- Rijo, F. J. (2018). *O Recrutamento para as Forças Armadas para o regime de Contrato. O papel das Redes Sociais*. Pedrouços, Algés: IUM.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). *Recrutamento e selecção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). *Recrutamento e selecção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos*. Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., . . . Afonso, C. (2019). *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Pedrouços, Algés: IUM.



- Sfredo, A. (2017). *Inbound Marketing como estratégia de relacionamento entre cliente e empresa*. Curitiba, Brasil: Universidade Federal do Paraná.
- Silva, T. R. (2017). *Os Jovens da Geração Z e o Consumo: os outros e o eu na formação das percepções sobre a marca*. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Smith, A., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). *How Does Brand-Related User-Generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter?* Journal of Interactive Marketing.
- Telma, M. F. (2011). *O uso das ferramentas de Web Analytics no processo de inteligência competitiva das organizações*. Curitiba, Brasil: Universidade Federal do Paraná.
- Tobias, P. S. (2013). *Super Email Marketing*. Joinville, Brasil: Clube de autores.
- Torres, C. (2009). *A Bíblia do Marketing Digital*. São Paulo, Brasil: Novatec Editora.
- Turban, D., & M. Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*.
- VAN. (2019). *Redes sociais mais usadas em Portugal* [Página online]. Retirado de <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>
- Vieira, D. (2019). *O que é Storytelling? O guia para você dominar a arte de contar histórias e se tornar um excelente Storyteller* [Página online]. Retirado de <https://comunidade.rockcontent.com/storytelling/>
- WAS. (2019). *Digital in 2019* [Página online]. Retirado de <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- WAS. (2020). *Digital in 2020* [Página online]. Retirado de <https://wearesocial.com/digital-2020>



Apêndice A - Metodologia da Investigação

Quadro 1 – Metodologia da Investigação

TEMA		Inbound Marketing: Como atrair candidatos para uma instituição.					
Objetivo Geral		Avaliar a aplicabilidade da estratégia de <i>Inbound Marketing</i> , no processo de recrutamento de Praças para as FFAA Portuguesas.					
Questão Central		De que forma a estratégia de <i>Inbound Marketing</i> poderá contribuir para atrair candidatos para as FFAA?					
Objetivos Específicos (OE)		Questões Derivadas (QD)		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados
OE 1	Identificar o impacto das <i>internet</i> e redes sociais no público-alvo e os desafios e oportunidades que daí poderão advir.	QD 1	Será que a <i>internet</i> e as redes sociais são, atualmente, o meio de excelência para atrair o público-alvo?	Internet Público-alvo	Sociedade em rede	Utilização da <i>internet</i> Utilização das redes sociais	Pesquisa Documental Inquérito por questionário
					Oportunidades da <i>internet</i> e redes sociais na Geração Z	Preferências do público-alvo	
OE 2	Analisar a estratégia de <i>Inbound Marketing</i> .	QD 2	Será que a estratégia de <i>Inbound Marketing</i> se adequa ao processo de recrutamento das FFAA?	Inbound Marketing Recrutamento	Adaptação geral ao contexto militar	Empresa/Instituição Militar Cliente/Candidato Compra/Candidatura	Pesquisa Documental Entrevistas estruturadas
					Adaptação das fases ao processo de recrutamento	Fases do processo são adequadas O objetivo da estratégia de <i>Inbound Marketing</i> é coerente com o objetivo do recrutamento nas FFAA	
OE 3	Analisar a estratégia de <i>marketing</i> digital, no processo de recrutamento das FFAA.	QD 3	Será que as FFAA exploram todas as potencialidades da <i>internet</i> e redes sociais para criar impacto no público-alvo, aproveitando esta ferramenta para o sucesso do processo de recrutamento?	Marketing digital Inbound Marketing Recrutamento	Estratégia de <i>marketing</i> digital	Páginas oficial Redes sociais Ferramentas	Pesquisa Documental Inquérito por questionário Entrevistas estruturadas
					Órgãos de comunicação e recrutamento	Têm definida uma estratégia de <i>marketing</i> digital Conteúdos vão ao encontro do PA	
					Impacto no público-alvo	São analisados os resultados de <i>marketing</i> digital	



Apêndice B - Ferramentas da estratégia de *marketing* de conteúdo

1. *Blog* de Conteúdo

O *blog* constitui-se como mais um canal de atração a explorar, permitindo produzir e orientar mais conteúdos relevantes para o PA. As empresas que utilizam um *blog* têm 13 vezes mais hipóteses de obter um retorno sobre o investimento positivo, permitindo obter mais 55% de tráfego para o *website* (linkandgrow, 2020). O *blog* permite produzir e divulgar conteúdos constantemente, reservando o tipo de informação com caráter mais detalhado para o *website*. Este *blog* pode estar incluído no domínio do *website* e estar disponível no menu do mesmo, ou ainda incorporar na página principal do *website*, disponibilizando uma área de notícias, novidades ou informação. Pelo forte potencial que detém, deve ser partilhado nas RS, nas assinaturas de *e-mail*, e em todas as oportunidades de divulgação (Torres, 2009).

2. Redes Sociais

Atualmente, as RS passaram a marcar uma forte presença na comunicação entre as empresas e os seus PA, em detrimento de serem simplesmente plataformas de diversão. Hoje, as RS são cada vez mais utilizadas como meio principal de comunicação, quando o objetivo é consumir conteúdo (Faustino, 2018). As RS não são mais do que uma plataforma de partilha e interação constante, portanto os conteúdos publicados devem ser renovados e atualizados com frequência, por forma a alimentar estas necessidades dos seus utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010). Segundo P. Rossas (*op. cit.*), as RS são também uma ferramenta que possibilita segmentar e canalizar pessoas para o *website* da empresa, criando uma dinâmica que permite amplificar os conteúdos difundidos. Já para o R. Miranda (*op. cit.*), as RS são o anzol e o *website* é a rede, em que o primeiro gera o interesse dos candidatos, ou seja, agarra-os, e o segundo permite-lhes saber mais informação sobre a instituição, ou seja, envolve-os.

As RS acomodam um ambiente propício para o IM, podendo personalizar a comunicação, em função do PA e a sua rede social de preferência, permitindo ainda que este PA acompanhe as atividades da empresa, através dos conteúdos publicados (Griwert, 2012).

3. *E-mail marketing*

O *e-mail marketing* visa promover produtos e serviços via *e-mail*, sendo uma ferramenta bastante versátil, possibilitando personalizar os conteúdos a difundir e construir relações estreitas com os clientes (McCloskey, 2006). O *e-mail marketing* ainda se constitui como uma poderosa ferramenta de persuasão, comunicação e conversão. No entanto, para



ser eficaz, uma estratégia de *e-mail marketing* deverá prever uma segmentação do público-alvo, devendo ser ajustado a cada subscritor. Sem esta segmentação o efeito será semelhante à publicidade divulgada na televisão ou na rádio, dirigida para qualquer público, com taxas de obtenção de sucesso bastante reduzidas (Faustino, 2018). Conforme P. Rossas afirma (*op. cit.*), depois de serem definidos os objetivos da empresa, torna-se necessário encontrar as pessoas certas para comunicar e os atingir. Através da segmentação nas RS, é possível criar estímulos diferentes para grupos de pessoas diferentes.

Esta poderosa ferramenta, permite ainda analisar o retorno gerado, permitindo analisar o número de pessoas que receberam o *e-mail*, abriram, apagaram ou marcaram como *spam* (Tobias, 2013).

4. *Landing Pages*

A *Landing Page* é uma página *web* que pretende converter visitantes em *leads*, sendo também denominada por página de conversão. Assim, o intuito é incentivar o visitante a interagir, facultando os dados pessoais para futuro contacto ou fazendo o *download* de um documento, entre outras opções. O *layout* deve ser o mais simples possível, sem muitos elementos e texto, mas inclui sempre um “*call to action*”, que não é mais do que um “botão”, que se deve destacar do resto da página e incentivar o utilizador a seleccionar essa opção (linkandgrow, 2015).

5. *E-books*

Os *e-books* constituem-se como uma das principais ferramentas do *marketing* de conteúdo para gerar *leads*, pois são uma excelente forma para se obter informações de potenciais clientes, uma vez que, em troca de um *e-book*, as pessoas deixam o seu contacto e outro tipo de dados, através do preenchimento de um formulário (Faustino, 2018).

6. Vídeos

Atualmente, os vídeos e as imagens tornaram-se numa das maiores tendências da comunidade social *online*, sendo publicados nas RS, de forma a permitir uma fácil visualização e multiplicação de partilhas (Kar & Chak, 2016). Esta realidade tem tendência a continuar e a crescer nos próximos anos, à medida que os *smartphones* se tornam elementos fundamentais e inseparáveis na vida das pessoas (Costa-Sánchez, 2017). Os vídeos de curta duração, que podem contar uma história ou transmitir uma certa mensagem, são extremamente poderosos, pela sua dinâmica de movimento e por serem bons transportadores de emoções humanas, aliado ao facto de que as informações visuais são processadas muito mais rapidamente do que as apresentadas na forma de texto (Manic, 2015).



Para J. Rosário (*op. cit.*), os jovens gostam de vídeos, sendo estes uma ferramenta em que se deve apostar para atrai-los para a Instituição Militar. Um vídeo de um potencial candidato em visita a uma unidade, a realizar, por exemplo, a transposição de obstáculos, irá dar-lhe vontade de partilhar nas RS, atingindo os seus amigos (PA). Refere ainda que a imagem é de tal forma importante, que, antes de canalizar o PA para o recrutamento, deve-se primeiro mostrar uma imagem apelativa da instituição e passar informação interessante da mesma. Devido à sua eficiência, este tipo de conteúdos visuais têm gerado especial atenção, por parte de muitos profissionais de *marketing* em todo o mundo, tornando-se num ponto focal das estratégias de *marketing* (Manic, 2015).



Apêndice C - Entidades entrevistadas e painel de entrevistas

Quadro 2 – Entidades entrevistadas

(E) Entrevistados Ramos	Tipo de Entrevista	Função	Ramo	Data	Local
Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Exploratória	Secção de Imagem, Comunicação e <i>Marketing</i> do Exército Português	Exército	19nov19	Porto
Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Exploratória	Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha Portuguesa	Marinha	26nov19	Lisboa

(E) Entrevistados especialistas		Tipo de Entrevista	Função	Órgão/Ramo	Data	Local
E1	Dr. António Cardoso	Semiestruturada	Chefe da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares da DGRDN	MDN	20fev20	Lisboa
E2	Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Semiestruturada	Relações Públicas e Comunicações	Força Aérea	23mar20	Lisboa
E3	Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Semiestruturada	Repartição de Recrutamento do Exército	Exército	01abr20	Porto
E4	Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Semiestruturada	Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS) da Marinha Portuguesa – Secção de Concursos	Marinha	05fev20	Lisboa
E5	Anonimato e confidencialidade dos entrevistados	Semiestruturada	Centro de Recrutamento (CR) da Força Aérea	Força Aérea	04mar20	
E6	TCor Paulo Mineiro	Semiestruturada	Ex RP da Força Aérea	Força Aérea	14fev20	Lisboa
E7	Dr. João Ferreira do Rosário	Semiestruturada	Professor-Adjunto (Secção Publicidade e <i>Marketing</i>) Coordenador da Secção de Publicidade e <i>Marketing</i> , Escola Superior de Comunicação Social Instituto Politécnico de Lisboa	Civil	13fev20	Lisboa
E8	Dr. Paulo Rossas	Semiestruturada	<i>Head of Social Media - Digital Creative - Brand Content</i> na empresa “ <i>Wunderman Thompson</i> ”	Civil	14fev20	Lisboa
E9	Dr. Ricardo Miranda	Semiestruturada	<i>Founder and Creative Partner</i> da empresa “ <i>wonderwhy</i> ”	Empresa Civil	05fev20	Lisboa
E10	Dr. João Oliveira	Semiestruturada	Diretor Geral da empresa “ <i>Link&Grow</i> ”	Empresa Civil	30jan20	Porto
E11	Dr. Ricardo Silva	Semiestruturada	Diretor Geral da empresa “ <i>Quasetudo Lda.</i> ”	Empresa Civil	29jan20	Ferrel, Peniche



Apêndice D - Questões submetidas em entrevistas

Quadro 3 – Questões submetidas em entrevistas

Fases do Processo	N.º	Questão submetida	Entidades										
			MDN	RP	Recrutamento			Especialista					
			Dr. António Cardoso	RP – Força Aérea	SICM – Exército	RRS – Marinha	CR – Força Aérea	TCor Paulo Mineiro	Dr. João Ferreira do Rosário	Dr. Paulo Rossas	Dr. Ricardo Miranda	Dr. João Oliveira	Dr. Ricardo Silva
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
1. Atrair	1.1	A <i>internet</i> e as redes sociais são, atualmente, o meio de excelência para atrair o público-alvo?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1.2	Qual é o público-alvo e qual é/deve ser a estratégia de <i>marketing</i> digital para atrair o mesmo?	X	X	X	X	X			X	X		X
	1.3	A prioridade de <i>marketing</i> digital é/deve ser dirigida para a página oficial ou redes sociais?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1.4	É realizada otimização por motor de busca (<i>Search Engine Optimization</i>)?		X	X	X	X						
	1.5	O que considera um bom conteúdo de impacto (vídeo, imagem, tipo de mensagem, etc)?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1.6	Um bom conteúdo de <i>marketing</i> digital deve promover a instituição/empresa (notícias de valor) ou ir diretamente ao encontro do que o público-alvo pretende (produto)?		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Converter	2.1	Depois de atrair, é/deve ser usada alguma estratégia para conseguir obter informações de contacto dos visitantes das páginas de <i>internet</i> ?			X	X	X	X	X	X	X	X	X



3. Relacionar	3.1	Como é/deve ser estabelecida e mantida a relação com o candidato/cliente, incentivando-o à candidatura/compra (<i>e-mail marketing</i> , <i>newsletters</i> , etc)?			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4.1	Após a candidatura/compra, de que forma é/deve ser feita a fidelização, mantendo uma relação de confiança e sentimento de pertença?			X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Analisar	5.1	De que forma são/devem ser medidos e analisados os resultados do <i>marketing</i> digital?			X	X	X			X	X	X	X
	5.2	As interações das redes sociais são maioritariamente provenientes do público-alvo? Conseguem obter e analisar estes dados?			X	X	X						
6. Geral	6.1	Como é que se organiza a repartição de <i>marketing</i> /recrutamento para trabalhar no processo de <i>marketing</i> digital? (Quem faz o quê)		X	X	X	X			X	X	X	X
	6.2	Com base na sua experiência, qual é o fator principal de uma boa estratégia de <i>marketing</i> digital para o recrutamento?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	6.3	Essa repartição tem como referência algum <i>website</i> de recrutamento militar internacional?			X	X	X						
	6.4	Considera que a estratégia de <i>Inbound Marketing</i> poderá contribuir para atrair candidatos às FFAA e consequentemente aumentar o efetivo de Praças nas fileiras? De que forma?								X	X	X	X



Apêndice E - Excertos das entrevistas

Quadro 4 – Excertos das entrevistas

E	1. Atrair
	1.1. A internet e as redes sociais são, atualmente, o meio de excelência para atrair o público-alvo?
E1	Sim. Neste momento existe um Portal de Recrutamento da DGRDN, e a divulgação também é feita nas redes sociais, através do <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> , estando a ser dados os primeiros passos no <i>Youtube</i> .
E2	Sim principalmente os mais jovens que despendem imenso tempo na <i>internet</i> e <i>smartphone</i> . Tanto homens como as mulheres utilizam as redes sociais diariamente em Portugal e despendem por dia pelos menos uma hora e meia nas redes sociais. Entre os mais jovens (15-24anos) a rede mais utilizada é o <i>Instagram</i> , onde 50% seguem uma marca, seguida pelo <i>Youtube</i> e <i>Facebook</i> . Nas nossas páginas o público é maioritariamente constituído pelo género masculino.
E3	Sim, atualmente as redes sociais são o meio de comunicação e de consumo de conteúdo preferido pelos jovens. De acordo com um estudo “Digital 2020: Portugal” realizado pela <i>Hootsuite</i> , cerca de 7 milhões de pessoas utilizam redes sociais em Portugal, sendo que 97% fazem-nos através de um <i>smartphone</i> . No caso do Recrutamento do Exército, especificamente, a página de <i>Facebook</i> possui cerca de 64 300 seguidores. De acordo com os dados analíticos disponibilizados pelo <i>Facebook</i> , a maioria dos seguidores da página encontram-se na faixa etária entre os 18-24 anos (30%). No <i>Instagram</i> , onde cerca de 29 300 pessoas seguem o perfil “Exército Recrutamento”, 49% possuem uma idade entre os 18-24 anos.
E4	Consideramos que para além da <i>internet</i> e das redes sociais, também as ações de divulgação são os meios de excelência para atrair o público-alvo, pois permite que a informação intersecte diretamente o público no seu dia-a-dia.
E5	Depende. Nos dias de hoje são um bom meio, mas nem sempre o melhor. As redes sociais, ou social media, com o próprio nome indica, pertence aos media - tais como a Televisão, as Revistas, os Jornais – pelo que devemos abordar esta temática com maior amplitude.
E6	Sim, porque faz parte das rotinas diárias dos jovens, que muitas vezes nas suas pausas diárias ou intervalos, acedem às redes sociais como forma de lazer e descontração, sendo este o canal de comunicação privilegiado na comunicação 360°.
E7	Sim, é a melhor forma de chegar aos jovens entre os 18 e os 24 anos.
E8	Claro que sim. Estamos todos nas Redes Sociais. Em média um português tem 8,6 Redes Sociais. Os mais novos querem ser <i>Youtubers</i> e os mais velhos querem ir para o <i>Facebook</i> e para o <i>Instagram</i> conversar. A geração intermédia é ou quer ser influenciadora. A nossa vida é passada numa Rede Social.
E9	Sim, se o público-alvo forem adolescentes e jovens adultos.
E10	Considero que o <i>Inbound Marketing</i> é uma metodologia pensada para atrair e não interromper públicos-alvo. A <i>internet</i> e redes sociais são canais muito amplos que quando mal utilizados não ajudam a atrair públicos-alvo, assim encontro no <i>Inbound Marketing</i> uma metodologia capaz de ajudar organizações a serem mais relevantes no mercado digital e com isso atrair mais pessoas de forma mais segmentada.
E11	Sem dúvida, apesar do contacto pessoal em “ <i>networking</i> ” ser um bom meio no tipo de serviços que prestamos, o público que conseguimos captar na <i>internet</i> e nas redes sociais vai muito além de qualquer contacto pessoal. Para exemplificar, o nosso <i>website</i> está desenvolvido também em inglês e temos muitos cidadãos estrangeiros a contactar-nos para solicitar os nossos serviços. Este tipo de contacto não surgiria (pelo menos, com tanta frequência) sem a ajuda da <i>internet</i> . As redes sociais ajudam a desenvolver a imagem da empresa e a manter sempre presente os tipos de serviços que prestamos e a cultura da empresa.
	1.2. Qual é o público-alvo e qual a estratégia de marketing digital para atrair o mesmo?
E1	Para o processo de recrutamento torna-se fundamental definir vários públicos-alvo, sendo o mais importante os próprios militares, no sentido em que o testemunho e a informação transmitida na primeira pessoa são as que mais poder de influência têm. Também é importante a comunidade escolar no seu todo, não descurando também os professores, que têm um papel importante na orientação



	profissional, mas também os próprios pais. A DGRDN tem uma estratégia de comunicação, em que o <i>marketing</i> digital é apenas uma das ferramentas. Uma boa estratégia de <i>marketing</i> de recrutamento deve iniciar desde cedo, na população infantil, dando a conhecer a Instituição Militar, e começando a influenciar a partir dos 14/15 anos, sendo que a mensagem deve ser adaptada para cada segmento de idade.
E2	Publicamos diariamente nas nossas redes sociais <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , <i>Twitter</i> , com objetivos mais noticiosos no <i>Twitter</i> e <i>Facebook</i> . Procuramos no <i>Instagram</i> utilizar uma linguagem mais descontraída, recorrendo ao tratamento por tu. Interagimos com perguntas e alguns jogos/desafios, principalmente quando estamos presentes em eventos e feiras, ou em dias internacionais/nacionais. As publicações que fazemos de recrutamento são partilhadas da nossa página oficial do Recrutamento da FA. Os concursos em vigor são publicados em Destaque no website www.emfa.pt durante uma semana e posteriormente mantido num separador inferior.
E3	O Recrutamento do Exército foca-se numa estratégia, maioritariamente, de <i>Inbound Marketing</i> que, por sua vez está aliada uma estratégia de conteúdos, estruturada em temas relevantes para os potenciais candidatos, tais como: regulamento de incentivos, especialidades e profissões, componente operacional, valores militares, formação inicial, desporto, entre outros. Esta estratégia tem como objetivo informar e entreter os utilizadores que, consequentemente, entram em contacto connosco para esclarecer dúvidas relacionadas com o serviço militar no Exército. Por sua vez, muitos dos cidadãos que colocam questões através da linha de apoio, acabam por formalizar candidaturas online e presenciais.
E4	Um dos fatores mais importantes para o sucesso da comunicação é a identificação e caracterização correta do seu target, o público-alvo. Assim, a mensagem é preparada e dirigida aos potenciais candidatos aos concursos da Marinha. Para este efeito os conteúdos criados e publicados, tanto no site como no <i>Facebook</i> do recrutamento, estão relacionados com os concursos, formas de prestação de serviço, provas físicas, condições de admissão, locais onde vamos estar a divulgar ou onde estivemos, divulgação das missões da Marinha, entre outros. O público-alvo do recrutamento da Marinha está segmentado em público interno (pessoal afeto à Marinha) e público externo (crianças e adolescentes, encarregados de educação, militares de outros ramos, potenciais candidatos).
E5	Para o CRFA o público-alvo são jovens com habilitações literárias que vão do 9º ano ao Mestrado, ou seja, dos 18 aos 27 anos de idade. A estratégia é muito diversa, depende dos concursos e dos meios de que dispomos.
E8	Não existe uma estratégia de <i>marketing</i> digital. Existe um processo. Esse processo é doloroso porque implica muita procura, muita luta, muito estudo para perceber como responder aos objetivos. Depois de ter os objetivos, eu preciso de saber como os responder. A resposta a esses objetivos é encontrar as pessoas certas para comunicar. Com as ferramentas que temos hoje em dia nas Redes Sociais, como a segmentação, é possível criar Estímulos diferentes para Grupos de pessoas diferentes. Porquê gritar bem alto: "Para todos os Benfiquistas na sala...temos uma camisola do Pizzi!", quando podemos falar diretamente só para os Benfiquistas e dizer "Sabemos que és Benfiquista. Queres uma camisola do Pizzi não queres?"
E9	Depende do público-alvo e depende da instituição. No caso das Forças Armadas, as redes sociais são o anzol e o site é a rede. O primeiro gera interesse dos candidatos, ou seja, agarra-os, e o segundo permite-lhes saber mais informação sobre a instituição, ou seja, envolve-os.
E11	Nós utilizamos " <i>Google Ad Words</i> " (publicidade <i>online</i>) para captar novos clientes de áreas específicas que pretendemos alcançar, ainda com essa ferramenta fazemos " <i>Remarketing</i> " para que quem visita a nossa página seja "seguido" pela nossa marca durante alguns dias e utilizamos as redes sociais para a divulgação da empresa num formato de " <i>story telling</i> " para que os públicos-alvo se reconheçam naquilo que divulgamos.
	1.3. A prioridade de <i>marketing</i> digital deve ser dirigida para a página oficial ou redes sociais?
E1	Para as duas. Uma alimenta a outra e cada uma delas serve interesses diferentes. O objetivo das redes sociais é trazer clientes, de forma dinâmica, para a página oficial, que é onde se encontra a informação essencial.
E2	Atualmente dirigimos os nossos esforços para as publicações diárias nas redes sociais, no entanto achamos que ambas têm valor e devem ser tidas em conta em esforços de <i>marketing</i> digital, uma vez que servem de porta de entrada a diferentes públicos externos e internos.
E3	O <i>site</i> está no topo da maioria das estratégias de <i>marketing</i> digital. Os nossos esforços na criação de conteúdos relevantes para os utilizadores têm como o objetivo a criação de interação e consequentemente o redirecionamento para o <i>site</i> do Exército, mais especificamente para o formulário da candidatura online, para o seu preenchimento e envio.



E4	No caso do recrutamento a prioridade de <i>marketing</i> digital encontra-se nas redes sociais, pois é o local onde se encontra uma maior afluência do público-alvo. No entanto, muitas vezes são feitas publicações com utilização de links para a página oficial.
E5	Para ambas, dado que a página oficial do Centro de Recrutamento da Força Aérea permite aos jovens candidatarem-se e as redes sociais possibilitam alcançar e atrair um maior público-alvo.
E6	É importante adotar uma comunicação 360°, não podendo dispensar a televisão, a rádio, nem o <i>site</i> , no entanto as redes sociais devem ser o foco principal.
E7	Redes sociais, sendo que estas deverão fazer um encaminhamento para o <i>site</i> oficial, e vice-versa. Desta forma, o público-alvo, se pretender mais informação, pode ter um acesso rápido à mesma.
E8	A única coisa que conseguimos controlar é o nosso <i>website</i> . Amanhã as Redes Sociais fecham ou mudam o negócio que é "tens que pagar tudo o que fazes" e não há alternativa. O nosso trabalho é simples. Criar uma dinâmica onde as redes sociais amplificam o nosso conteúdo permitindo enviar as pessoas para o site. Colocar uma ideia na cabeça das pessoas muito simples: "O que é que esta marca anda a fazer!?" e em vez de eu pagar para o meu conteúdo aparecer à frente das pessoas, que é o que toda a gente faz, eu tenho conteúdo interessante no meu site que faz as pessoas procurarem-me. Este é o truque.
E9	Uma conjugação das duas, mas as redes sociais são mais importantes.
E10	Na minha opinião não existe prioridade, existe sim uma complementariedade de ferramentas digitais que devem ser pensadas em função de um determinado objetivo, seja notoriedade, leads, vendas <i>online</i> , etc.
E11	A nossa estratégia tem sido canalizada para a página oficial porque é aí que conseguimos expor todos os serviços que prestamos e é esse o verdadeiro cartão de visita da empresa, uma vez mais as redes sociais trabalham de forma paralela, mas mais para desenvolver a imagem da empresa e a divulgação da nossa cultura enquanto empresa.
1.4. É realizada otimização por motor de busca (Search Engine Optimization)?	
E2	O website que temos é responsivo. Procurámos adaptá-lo aos diferentes ecrãs. No entanto de momento ainda não temos todas as nossas páginas otimizadas com <i>titles</i> ou <i>descriptions</i> para os motores de busca, mas é algo que vamos otimizar.
E3	Neste momento não possuímos uma estratégia de otimização para os motores de busca, no entanto, é uma medida que já foi considerada e poderá ser aplicada no futuro.
E4	Não optamos por realizar otimização por motor de busca.
E5	De momento, não temos capacidade para realizar essa otimização. Esperamos vir a tê-la brevemente.
1.5. O que considera um bom conteúdo de impacto (vídeo, imagem, tipo de mensagem, etc)?	
E1	Um bom conteúdo de impacto deve promover a instituição, para criar identidade, mas também a profissão. Deve ser um conteúdo que prestigie a instituição, criando um vínculo com a mesma e ir ao encontro daquilo que é o público-alvo.
E2	Um bom conteúdo é aquele que em apenas 5 segundos consegue captar a atenção do utilizador, seja em imagem ou vídeo. As imagens continuam a obter maior tempo de antena que os vídeos, que para serem realmente eficazes devem ser extremamente curtos (15 segundos). Procuramos trabalhar para vídeos no máximo de 1 minutos e com imagens de qualidade. No entanto, os vídeos de missões reais superiores a um minuto que publicamos tem um alto índice de visualização e interação.
E3	Normalmente, o conteúdo relacionado com as Forças Nacionais Destacadas e as suas missões, conteúdos de superação de obstáculos, passatempos/desafios e publicações referentes ao apoio às populações geram mais interação. No entanto, verificamos que as publicações como os testemunhos de ex-militares e vídeos relacionados com a formação geram muita interação (reações, partilhas e comentários).
E4	Considera-se um bom conteúdo para o recrutamento uma imagem forte associada a uma mensagem também forte, em segundo lugar os vídeos de pouca duração.
E5	Para nós, todas as formas de conteúdo podem causar um bom impacto. O que relevamos é a linha editorial, de forma existir reconhecimento gráfico das diferentes ações de comunicação.
E6	As atuais tendências são os vídeos de curta duração, como o " <i>Instagram stories</i> ", que podem permanecer atrativos e criar impacto durante muito tempo.
E7	Os jovens gostam de vídeos e, como tal, deve-se apostar nos mesmos, com exploração dos canais de <i>Youtube</i> , inclusivamente para o recrutamento. Os vídeos presentes nas redes sociais poderiam ter link de visualização no canal de <i>Youtube</i> . Um bom conteúdo demonstra o dia da incorporação, mas



	também todas as capacidades, desde a vertente operacional até a atuações das bandas sinfónicas. As imagens também são importantes, mas depende do contexto. Um vídeo de um potencial candidato em visita a uma unidade, com realização de provas ou transposição de obstáculos, irá dar-lhe vontade de partilhar nas redes sociais, atingindo os seus amigos (público-alvo). Conteúdos que deem vontade de comentar e partilhar são muito importantes, assim como desafios, por exemplo, para seguirem um plano de treino desafiante.
E8	Exclusivo. Conteúdo que só pode ser visto num local específico. Só aquela marca tem este conteúdo e mais ninguém. Conteúdo que ninguém pode replicar, porque é único daquela marca. O formato não interessa muito. Uma boa ideia serve qualquer formato. O meu conselho é primeiro procurar uma boa ideia e depois adaptar essa boa ideia aos formatos que se pretendem. Um bom <i>insight</i> (verdade universal) com um bom conceito que vai servir várias boas ideias.
E9	Ações de recrutamento onde o elemento inesperado (ideia criativa) é usado. Ver como referência no <i>Youtube</i> a ação “ <i>Who cares?</i> ” das Forças Armadas Suecas.
E10	Vídeos diferenciadores que apresentem uma nova abordagem face ao recrutamento atual.
E11	Da nossa experiência, uma mensagem associada a uma imagem impactante é sempre a melhor opção, vamos desenvolver agora um conteúdo específico de vídeo porque acreditamos que as novas gerações são mais visuais e como queremos atingir as “ <i>startups</i> ” e empreendedores jovens consideramos que o vídeo será importante para divulgar a nossa mensagem, a equipa, os serviços e a empresa.
	1.6. Um bom conteúdo deve promover a instituição/empresa (notícias de valor) ou ir diretamente ao encontro do que o público-alvo pretende (produto)?
E2	Uma boa gestão de conteúdos deve ser equilibrada, ou seja, fazer referência tanto a notícias de valor como ir ao encontro do público-alvo que se pretende, com publicações mais descontraídas e interativas, sem pecar por excesso de notícias sobre a instituição nas redes sociais. Temos como premissa que as redes sociais são um local onde as pessoas vão para se manterem informadas, mas também para descontraír.
E3	Na prática, as pessoas não utilizam as redes sociais com o objetivo primário de realizar compras, fazem-no principalmente com três objetivos: entretenimento, informação e aprendizagem. Isto também se aplica ao Recrutamento do Exército. Assim, possuímos uma estratégia em que 70% do conteúdo criado é informal e principalmente para entretenimento, 20% consiste na publicação de notícias para aumentar a credibilidade da marca e 10% é conteúdo promocional (incentivo à candidatura, divulgação de concursos, etc).
E4	Para a área do recrutamento da Marinha um bom conteúdo é aquele que se dirige ao público-alvo e com a informação que eles procuram, como por exemplo as provas físicas, a abertura dos concursos, entre outros.
E5	Deve ser uma simbiose. Na Força Aérea, CRFA procura dirigir a sua comunicação diretamente ao público-alvo do recrutamento, porque são as Relações Públicas da Força Aérea que têm a missão de promover a instituição.
E6	No meu ponto de vista, existem dois momentos fundamentais, um primeiro, onde se pretende cativar e criar público, valorizando e criando uma boa imagem da instituição, e num segundo momento ir ao encontro do que o público-alvo pretende, interagindo com o mesmo e convidando-o a participar em atividades, para “ <i>vender</i> ” o produto institucional.
E7	Não se deve canalizar logo à partida para o recrutamento, mas sim, deve-se primeiro mostrar uma imagem apelativa da instituição e passar informação interessante.
E8	O bom conteúdo cumpre os dois propósitos. “O que é que eu tenho que o meu público pretende?” Se eu andar à procura do que o meu público gosta e tentar adaptar ao que eu faço, vai soar a falso. Se eu não consigo encontrar nada que o meu público queira, um estímulo, das duas uma: O meu público está mal definido ou então, a minha marca está ultrapassada e tenho que dar 5 passos atrás e recriar-me. O que posso ter como marca, como universo que capte a atenção do meu público? Sem nunca fugir da Missão e dos Valores da minha marca.
E9	Uma combinação dos dois. Mas primeiro deve ir ao encontro do target e vencer a sua inércia.
E10	Depende do objetivo claro, mas penso que deverá ser uma combinação dos dois quando falamos na jornada de compra de uma “ <i>buyer</i> ” persona.
E11	Penso que um bom conteúdo deve ser uma mistura das duas opções, por vezes é importante salientar a cultura da empresa, porque as pessoas hoje em dia gostam de estar envolvidas e se mostrarmos conteúdo com que se identifiquem é mais fácil elas divulgarem os nossos serviços, mas por vezes queremos que o público-alvo saiba que nós temos os serviços que dão resposta às suas necessidades.
	2. Converter



	2.1. Depois de atrair, é/deve ser usada alguma estratégia para conseguir obter informações de contacto dos visitantes das páginas de internet?
E3	Após o redireccionamento dos utilizadores para o site do Exército, o objetivo é que a maioria dos mesmos preencha o formulário da candidatura online para a Categoria de Praças. Após esse preenchimento é atribuído um tutor que irá acompanhar o candidato durante todo o processo de candidatura. Adicionalmente, são realizadas algumas publicações para recolha de contactos de possíveis candidatos para o CFO/CFS RC e para concursos civis para o mapa de pessoal civil do Exército. A gestão da página do recrutamento no <i>site</i> oficial do Exército é feita pela Secção de Imagem e Comunicação e Marketing da Repartição de Recrutamento.
E4	A única estratégia é dirigida aos jovens que se registam no portal do recrutamento e deixam voluntariamente os contactos.
E5	O Centro de Recrutamento da Força Aérea ao efetuar publicidade digital tem sempre como objetivo que os candidatos se registem no site (candidaturas). Deste modo, depois de atrair tráfego à nossa página o objetivo passa por recolher as informações úteis de recrutamento. Nome, Idade, Habilitação e Residência. De forma a trabalharmos a base de dados para futuras campanhas.
E6	No caso dos australianos, era usado um “ <i>avatar</i> ”, em que o candidato encarnava, permitindo inclusivamente, através de um conjunto de funcionalidades, perceber os gostos pessoais de cada um. Através de um formulário também é possível obter esta informação, permitindo saber como é que ele valoriza a própria instituição. O importante é obter informação que permita identificar desde logo os gostos e preferências de cada um.
E7	Por exemplo, disponibilizando um plano de treino em formato PDF, que será enviado por <i>e-mail</i> , após terem sido fornecidos os contactos pessoais. Outro exemplo, poderá partir de colocar uma pergunta à qual a resposta deverá ser valorizada ou um resultado de competência.
E8	Existem várias informações. Desde o contacto direto. Qual o tema que mais lhe interessa da minha marca. Quais são as suas preocupações. Tudo isto é possível se o site tiver um conjunto de conteúdo que sirva estes propósitos. Se o meu <i>site</i> abordar temas diferenciados, ligados à minha marca, eu consigo perceber por onde entrou o meu público, quanto tempo ficou na minha página e o que realmente lhe interessa. Isto é o mais valioso que pode haver. Porque depois passo a oferecer mais conteúdo sobre o tema.
E9	Faço perguntas e deixo <i>e-mail</i> para que os visitantes nos possam contactar.
E10	Oferecendo materiais ricos e de valor acrescentado.
E11	Tentamos “canalizar” os visitantes para a utilização de formulários, mas verificamos que muitos preferem o contacto direto através do telefone.
	3. Relacionar
	3.1. Como é/deve ser estabelecida e mantida a relação com o candidato/cliente, incentivando-o à candidatura/compra (<i>e-mail marketing, newsletters, etc</i>)?
E3	Relativamente ao incentivo à candidatura do potencial candidato, as redes sociais são o canal que possui maior impacto direto, com um elevado número de acessos à página de candidatura <i>online</i> . Neste caso o <i>Instagram</i> possui maior relevância e merece maior empenho de recursos para o incentivo à candidatura, pois é nesta plataforma que grande maioria do nosso público-alvo está diariamente. Em 2019 cerca de 16 841 possíveis candidatos foram redirecionados para a candidatura <i>online</i> através do <i>Instagram</i> , sendo que através do <i>Facebook</i> o número é menor, cerca de 8 831 possíveis candidatos redirecionados para a candidatura <i>online</i> do <i>site</i> do Exército.
E4	A relação com o candidato é mantida através de <i>e-mail</i> , telefone e presencialmente.
E5	O CRFA, tem como prática o envio de newsletter aos jovens que se encontram na nossa base de dados, tentando continuar a persuadi-los caso não se tenham ainda candidatado.
E6	Primeiramente deve oferecer-se os conteúdos que ele gosta. Após obter os dados pessoais, deve ser mantida uma relação, oferecendo-lhe algo que vá ao encontro dos seus gostos pessoais, selecionando os conteúdos a enviar.
E7	Convidá-lo para visitar uma unidade próxima da área de residência, para experimentar fazer as provas físicas, após um acompanhamento <i>online</i> da realização do plano de treino. Nesta fase também deve ser orientado para as redes sociais, por forma a oferecer-lhe conteúdos que o levem a comentar e partilhar (úteis/divertidos). É fundamental haver um “ <i>community manager</i> ” para manter o relacionamento com o público-alvo, e estar pronto para responder em tempo oportuno.
E8	De várias formas. Conteúdo interessante. E pontualmente um <i>e-mail</i> ou newsletter. O objetivo é ele procurar-nos. "Deixa ver o que eles têm agora para mim.



E9	Deve manter-se contacto continuado, informando-o de novos produtos e recorrendo a processos de simplificação de compra (sistemas de pagamento simples e diversificados, permitindo <i>PayPal</i> , cartão de crédito e pagamento por MB).
E10	Através de conteúdos que podem ser apresentados através de <i>e-mail marketing</i> , <i>remarketing</i> , <i>blog</i> , etc
E11	Sim, penso que o <i>e-mail marketing</i> e as newsletters são importantes, usamos por vezes. Se bem que o <i>Remarketing</i> também tem tido resultados interessantes.
4. Vender/Fidelizar	
4.1. Após a candidatura/compra, de que forma é feita a fidelização, mantendo uma relação de confiança e sentimento de pertença?	
E3	Após a candidatura, é atribuído ao candidato um tutor, que tem como papel principal o acompanhamento do jovem durante a nova etapa. Assim é possível manter uma relação mais próxima com um candidato e reduzir ao máximo os níveis de incerteza do mesmo. Este acompanhamento, tem-se provado crucial para que os candidatos se sintam acompanhados e assim reduzir as dúvidas e receios dos mesmos.
E4	Estabelece-se contacto com o candidato de forma a responder a todas as dúvidas dele, via <i>e-mail</i> , via telefone e por mensagem privada no <i>Facebook</i> , quando contactados por esta via.
E5	O CRFA não tem uma prática de fidelização no período que o candidato aguarda convocação de provas. O que acontece é que aos candidatos que fiquem inaptos, continuam na nossa base de dados para efetuarmos campanhas de email-marketing em futuras incorporações.
E6	Deve-se acompanhar, principalmente na fase inicial, que é mais difícil e quando estão numa fase mais vulnerável. Deve-se apostar em mensagens como: “Força, estás a ir bem”; “Estamos cá para te apoiar”.
E7	Aquando da realização do formulário de candidatura, deve ser logo convidado a realizar uma visita a uma unidade, fazendo uma ligação entre o digital e a vida real.
E8	Inspiração. Eu pertença a algo superior a mim. Eu tenho de olhar para uma marca e identificar-me com ela. Eu tenho de olhar para uma marca e sentir que tenho de a defender. Isso é possível com transparência, autenticidade, trabalho e em muitos casos amor.
E9	Mantendo o contacto continuado, perguntando se teve uma boa experiência de compra, compensando-o se a experiência foi negativa e agradecendo o <i>feedback</i> se foi positiva.
E10	O ideal deveria ser com BI (<i>business Intelligence</i>), para entendermos melhor as necessidades individuais e respeitarmos o perfil de compra de cada um de forma individual.
E11	As <i>newsletters</i> funcionam para a construção da relação de confiança, no entanto as gerações mais novas dependem mais das redes sociais do que do <i>e-mail</i> , por isso a canalização para a rede social acaba por trazer resultados mais interessantes.
5. Analisar	
5.1. De que forma são medidos e analisados os resultados do marketing digital?	
E3	Os resultados obtidos são recolhidos e analisados semanalmente, no memorando semanal da Repartição de Recrutamento, sendo também elaborado um relatório mensal de forma a apurar os resultados desse mesmo período. São analisadas métricas relevantes como o número de seguidores, alcance das publicações, nº de publicações e nº de redireccionamentos para a candidatura <i>online</i> . Sendo também registada a publicação com melhor resultado em cada rede social. Este controlo permite obter uma visão mais precisa do trabalho desenvolvido durante o período, percebendo que melhorias podem ser implementadas e conteúdo possui maior impacto para os nossos seguidores.
E4	Realizamos análise de resultados e consequentemente a eficácia dos meios digitais através das ferramentas disponibilizadas pelo <i>Facebook</i> , pelo <i>Google</i> (<i>Google Analytics</i>) e através de questionários aos candidatos, esta informação é plasmada posteriormente num relatório final.
E5	Em termos de medição, o CRFA define indicadores no qual mede a sua campanha. Alcance, Impressões, Número de clique e Conversão (registos no site). Estes dados são nos fornecidos pelo <i>report</i> enviado automaticamente pelas plataformas onde se realizam as campanhas (ex. <i>Facebook</i>).
E8	Definimos <i>KPI</i> . Os nossos objetivos são xyz e agora o que vamos medir é isto: zyx Tão simples como: Neste momento entram no nosso <i>website</i> 12% de pessoas através das Redes Sociais, com esta estratégia queremos aumentar daqui a 3 meses para os 18, depois 6 meses para os 24 e acabar o ano com 30%. Como? Com este <i>target</i> e com este conteúdo para este target. De que forma? Vamos criar <i>teaser</i> de interesses onde dizemos que temos tudo no <i>website</i> . Mais simples: Queremos aumentar a



	nossa comunidade no <i>Instagram</i> : Em 6 meses crescemos 3000 fãs, queremos crescer em 3 meses 500 fãs entre os 18 e o 24 e 300 fãs entre os 25-34. Em 6 meses...em 9 meses... De 3 em 3 meses medimos como estamos e percebemos o que temos de mudar. Mudem o plano, mudem a estratégia, não mudem os objetivos.
E9	<i>Google Analytics</i> ou sistemas mais exclusivos que meçam os <i>KPI</i> .
E10	Depende dos objetivos e <i>KPI's</i> a medir, mas devem ser usadas ferramentas que auxiliam a análise de dados como <i>Google Analytics</i> por exemplo.
E11	Utilizamos as ferramentas da <i>Google, Analytics e Webmaster Tools</i> para medir e analisar os resultados.
	5.2. As interações das redes sociais são maioritariamente provenientes do público-alvo? Conseguem obter e analisar estes dados?
E3	Relativamente às interações, as plataformas não nos fornecem esse dado estatístico, no entanto sabemos que no <i>Instagram</i> cerca de 79% dos nossos seguidores estão dentro da faixa etária do nosso público-alvo. Sendo também de realçar que estamos perto dos 30% de público feminino nesta rede social. Embora o <i>Facebook</i> possua um numero mais significativo de seguidores, a percentagem de seguidores que se enquadra na faixa etária do nosso público-alvo é inferior, sendo esta cerca de cerca de 60%, sendo de referir que no que diz respeito ao público feminino, a percentagem é ligeiramente superior, ficando nos 33% de seguidores do público feminino. O <i>Youtube</i> não possui grande expressão relativamente ao número de seguidores, embora a nossa presença, neste momento esteja a ser melhor trabalhada, com a produção de um maior número de conteúdos. Podemos referir que a grande maioria dos seguidores do nosso canal estão dentro da faixa etária do nosso público-alvo, sendo eles cerca de 79%. De referir que 89% dos nossos seguidores do canal são do sexo masculino. Em suma, é possível afirmar que em média 70% dos nossos seguidores nas redes sociais, estão enquadrados na faixa etária do nosso público-alvo, e assim deduzir que as interações, na sua grande maioria, são provenientes desta mesma faixa-etária.
E4	O público que interage nas redes sociais do recrutamento é variado e abrange as diversas faixas etárias.
E5	Não respondeu.
	6. Geral
	6.1. Como é que se organiza a repartição de <i>marketing</i>/recrutamento para trabalhar no processo de <i>marketing</i> digital? (Quem faz o quê)
E1	A DGRDN constitui-se como o órgão central de recrutamento e divulgação, sendo que as competências neste domínio estão definidas na lei orgânica do MDN e as dos Ramos estão sobrepostas. Neste momento o órgão central de recrutamento limita-se a ser um órgão de coordenação e de apoio ao desenvolvimento de políticas e monitorização, sem braços de recrutamento no terreno, cabendo aos Ramos das FFAA assegurar a execução desse serviço. Neste momento os Ramos trabalham de forma independente, mas há uma perceção de que os mesmos começam a retirar referências uns dos outros, pretendendo melhorar a qualidade ao nível da comunicação. Em 2018 foi criado um grupo de trabalho com os três Ramos e a DGRDN, procurando criar um plano de ação, com um conjunto de medidas equilibradas, tendo sido criado o Plano de Ação para a Profissionalização, que, entre outras, abrange aspetos de comunicação fundamentais para uma aproximação a este público-alvo, assim como se pretende que a curto prazo seja criada uma estratégia de comunicação conjunta para o serviço militar, definindo as mensagens, públicos-alvo e entidades que intervêm nesse processo de comunicação, para que cada Ramo possa fazer o seu plano de comunicação e que se complementem uns com os outros.
E2	O tema recrutamento é essencialmente trabalhado pelo Centro de Recrutamento da Força Aérea, onde se insere o departamento de <i>Marketing</i> do Recrutamento. Toda a gestão de campanhas publicitárias de recrutamento e das redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> do recrutamento é feito por essa repartição. Por outro lado, a gestão do www.emfa.pt e redes sociais (referidas na pergunta 1) é realizada pelo Gabinete de Relações Públicas do GABCEMFA.
E3	A Repartição de Recrutamento para a gestão das Redes Sociais dispões da Secção <i>Web</i> que é constituída, neste momento por: Chefe da Sec Web - Major Art Alexandra Nascimento; Adjunto Secção Web – Alferes João Franco (Mestre em <i>Marketing</i> Digital); Adjunto Secção Web – Alferes Celso Simões (a frequentar o mestrado em <i>Marketing</i> Digital); Técnico de Informática Adjunto – Alexandre Birra (Licenciado em Multimédia).



	<p>Esta secção tem como principal missão a criação de conteúdos para as Redes Sociais, tendo como responsabilidades a recolha de imagens e vídeo, edição do conteúdo e adaptação do mesmo para publicação nas redes sociais. A filtragem de contributos enviados por parte das U/E/O é também efetuada pela Secção Web.</p> <p>Semanalmente é criado um planeamento de conteúdos a publicar na semana seguinte, o mesmo é submetido para aprovação superiormente ao nosso General DARH. O mesmo planeamento contempla conteúdos para cada rede social, adaptados consoante as especificidades de cada um desses canais. Sendo também da responsabilidade da repartição a proposta de novos meios de comunicação com os possíveis candidatos, bem como ideias para aumento da interação nas redes sociais, como por exemplo a realização de passatempos.</p>
E4	O Centro de Recrutamento da Armada não tem um departamento de <i>marketing</i> digital, no entanto, tem militares licenciados em <i>Marketing</i> e com formação na área digital.
E5	O Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) não têm um Departamento de <i>marketing</i> digital formal. O CRFA contempla na sua estrutura orgânica um Núcleo de Informação e <i>Marketing</i> , que desenvolve atividades relacionadas com a área digital, no qual estão colocados 4 oficiais subalternos, com formação nas áreas da Comunicação, <i>Marketing</i> e Relações Públicas.
E8	Pessoas com mente digital. O que são pessoas com mente digital? São pessoas que procuram todos os dias o novo. Que podem não ser nativas digitais, ou seja, de não terem nascido com um telemóvel na mão e sim se terem tornado "nativos digitais" percebem perfeitamente para que serve o mundo digital e o seu potencial. Pessoas ágeis. Com fome de informação. Com uma capacidade inata de aprender e sempre com algo a apontar o caminho: Nós chamamos de Visão. Tem que haver sempre uma "Visão" para daqui a uma semana, mês, ano, 10 anos. Perceber para onde vamos, o como, isso depende de como o mundo pode girar.
E9	Todas as pessoas de <i>marketing</i> de uma empresa precisam de perceber de <i>marketing</i> digital. Todo o <i>marketing</i> hoje deve ser digital.
E10	A minha empresa não tem departamento de <i>marketing</i> , pois somos uma agência de <i>Inbound Marketing</i> e o que fazemos para os nossos clientes procuramos implementar na nossa organização.
E11	Não temos propriamente um departamento de <i>marketing</i> digital, mas apostamos numa estratégia de <i>marketing</i> digital para divulgar a nossa empresa e captar novos clientes, tenho conhecimentos profundos de construção de <i>websites</i> e da forma como a <i>internet</i> tem vindo a desenvolver-se baseados na minha experiência académica e profissional. Aprofundei os conhecimentos com formações específicas uma vez que a <i>internet</i> e os seus <i>players</i> mudam com bastante rapidez e é preciso estar sempre atualizado. Penso que um departamento deve ser composto por pessoas com os conhecimentos e capacidades para desempenhar as suas funções, e atualmente é importante ter alguém no departamento com a capacidade de contar histórias (<i>copyrighters</i> ou <i>story tellers</i>) para criar conteúdos capazes de atrair o público-alvo.
	6.2. Com base na sua experiência, qual é o fator principal de uma boa estratégia de <i>marketing</i> digital?
E1	É essencialmente apresentar um bom produto que permita criar uma relação de confiança, na garantia que o produto "vendido" é o que irão encontrar após o ingresso nas FFAA.
E2	Não respondeu.
E3	Uma boa estratégia de <i>marketing</i> digital para ter sucesso e se tornar impactante nos resultados, tem necessariamente de possuir objetivos bem definidos e realistas. Onde uma constante mutação dos conteúdos é imperativa, para que as mensagens sejam recebidas pelo nosso público-alvo. Assim é possível afirmar, com base na nossa experiência, que uma estratégia de <i>marketing</i> digital deverá ter como fator principal uma estratégia bem definida, onde são escolhidos os meios (canais de comunicação), mensagens (principais ideias a transmitir e objetivos a atingir (métricas a atingir)).
E4	O fator principal de uma boa estratégia de <i>marketing</i> é apostar num bom <i>marketing</i> de conteúdo para chegar ao público-alvo do recrutamento da Marinha.
E5	No CRFA considera-se que a estratégia de <i>marketing</i> digital se baseia em três fatores: a segmentação, o público-alvo e o posicionamento. Consideramos que uma estratégia de <i>marketing</i> digital tem de estar alinhada com os objetivos, descritos no Plano Estratégico. O <i>marketing</i> digital deverá responder ao "como" atingimos determinado público, mas não ao "porque".
E6	Não se focar numa única rede social e apostar num <i>marketing</i> digital a 360°, acompanhando a evolução das redes sociais, mas nunca abandonando as anteriores. Apesar do público-alvo ser maioritariamente utilizador do Instagram, existem outros elementos influenciadores, como os pais, que se encontram noutras redes sociais. Todas as páginas devem contribuir para o recrutamento, conseguindo notoriedade através da exploração também de outras notícias. A vertente digital deve



	estar sincronizada com a vida real, explorando ambas as capacidades para o mesmo objetivo, indo ao encontro das tendências atuais. Os jogos, adaptados para “mobile”, também são uma boa ferramenta para atrair o público-alvo, assim como conteúdos orientados para o desporto e condição física.
E7	Conduzi-lo à página de recrutamento, sem carácter de compromisso, permitindo-lhe visitar o <i>site</i> oficial, se pretender obter mais informação. Também é fundamental fazer a ligação do digital para a vida real, convidando-o a realizar uma visita à unidade mais próxima.
E8	Objetivos. Quais são os objetivos? O que quero realmente atingir? Numa frase definir o que quero. "Mais recrutas." "Humanizar o Exército!" "Educar" "Mudar a perceção". Sem objetivos não se consegue fazer nada. Depois...mudem o plano, mudem a estratégia, não mudem os objetivos. Se os objetivos mudarem, queimar tudo e começar de novo com esses objetivos.
E9	Interação continuada com o consumidor, perseverança e definição de <i>KPI's</i> .
E10	“ <i>Know how</i> ” digital que permita saber o que pode ou não resultar mais. Deve ser entregue a profissionais com experiência digital.
E11	Ser autêntico, verdadeiro e seguir a cultura da empresa.
	6.3. Essa repartição tem como referência algum site de recrutamento militar internacional?
E3	Procuramos sempre acompanhar as tendências e procurar bons exemplos no âmbito do recrutamento militar, sendo que a nossa grande referência é a presença online do “GoArmy” (Página dedicada ao recrutamento do Exército Americano). No entanto procuramos inspiração em muitas outras páginas, de forma a nos aproximarmos da “concorrência” e atrairmos o nosso público-alvo.
E4	Sim, os sites das Marinhas Inglesa, Espanhola, Francesa, entre outras, retiramos como referência as formas diferentes de comunicar com o público-alvo.
E5	Efetuamos uma pesquisa pela os sites de recrutamento internacionais de forma a percebermos que tipo de abordagem estão a ter e como poderia ser adaptada na nossa realidade. Deste modo as referências são a USAF e <i>Royal Air Force</i> .
	6.4. Considera que a estratégia de Inbound Marketing poderá contribuir para atrair candidatos às FFAA e consequentemente aumentar o efetivo de Praças nas fileiras? De que forma?
E8	É a que vai atrair candidatos. A identificação da marca com as pessoas que querem só se faz com bons conteúdos. Porquê gritar para as pessoas para saber se alguém quer vir, quando podem falar ao ouvido e dizer as coisas que podem conseguir ao entrar nas Forças Armadas? São coisas diferentes.
E9	Sim. A capacidade de atração digital é a forma de interessar os candidatos da nova geração nas Forças Armadas. É recorrer aos instrumentos das novas gerações para os atrair.
E10	“Não respondeu”
E11	Penso que sim. Ao utilizar estratégias de <i>Inbound Marketing</i> vai atrair-se potenciais candidatos, aumentar a visibilidade e notoriedade das FFAA e reduzir “o custo de aquisição” de efetivos. Como referi noutras respostas, penso que as FFAA devem atrair através de “ <i>story telling</i> ” e quem sabe, tornar as suas histórias virais por forma a que os candidatos sintam que fazer parte das FFAA é o objetivo que desejam atingir.



Apêndice F - Questionário exploratório



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
ESTADO-MAIOR GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

QUESTIONÁRIO SOBRE “*INBOUND MARKETING*: COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA UMA INSTITUIÇÃO”

O sucesso das Forças Armadas não reside apenas no seu armamento e equipamento, mas essencialmente na dimensão humana, ou seja, os seus recursos humanos. O assunto da falta de efetivos vem a debate público constantemente, sendo uma realidade sobejamente conhecida e em constante processo de análise, no sentido de encontrar novas medidas que alterem o panorama atual.

A implementação de novas medidas torna-se crucial, assim como o processo de atrair candidatos para as FFAA. Com a evolução da tecnologia, a *internet* tornou-se o melhor canal para obter uma conexão com este público-alvo, sendo que o *marketing* digital se assume como uma eficiente ferramenta para este efeito.

Assim, o presente inquérito pretende realizar uma breve abordagem inicial às estratégias de *marketing* digital aplicadas pelas Forças Armadas Portuguesas, solicitando a gentileza de resposta às seguintes questões:

1. Que tipo de páginas de *internet* são empregues para o processo de recrutamento (página oficial, *facebook*, *twitter*, etc)?
2. Que tipo de conteúdos são publicados, por forma a criar impacto no público-alvo?
3. É utilizada alguma estratégia para estabelecer um envolvimento com os visitantes das páginas de recrutamento?
4. São utilizadas estratégias de *marketing* publicitário, como sejam *banners*, vídeos, podcasts, etc, para quem navega na *internet*?
5. É realizado algum tipo de análise de resultados e eficácia dos meios digitais utilizados?

Solicita-se envio de respostas ao questionário para o seguinte endereço eletrónico:
barradas.jmcs@ium.pt

Obrigado pela prestimosa colaboração e disponibilidade. Estes contributos certamente serão bastante profícuos para a realização deste trabalho e uma mais-valia para as Forças Armadas.



Apêndice G - Questionário ao público-alvo



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
ESTADO-MAIOR GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

QUESTIONÁRIO SOBRE “*INBOUND MARKETING*: COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS”

O presente questionário destina-se a analisar o impacto do marketing digital, no processo de recrutamento das Forças Armadas Portuguesas, constituindo-se com elemento fundamental de um trabalho de investigação individual do Curso de Estado Maior Conjunto 2019/2020.

1. Se pretendesses obter informações sobre as Forças Armadas Portuguesas, onde irias procurar?
 - a. Página oficial da Internet das Forças Armadas Portuguesas;
 - b. Redes Sociais;
 - c. Amigos ou familiares;
 - d. Contacto telefónico;
 - e. Outras: _____.
2. Das redes sociais, qual a que usas mais?
 - a. Facebook;
 - b. Instagram;
 - c. Twitter;
 - d. Flickr;
 - e. Outras: _____.
3. O que consideras mais atrativo nas Forças Armadas Portuguesas?
 - a. Estabilidade na vida (emprego estável; eventual ingresso futuro nos Quadros Permanentes);
 - b. O treino militar;
 - c. As missões de paz internacionais;
 - d. A disciplina e o rigor militar;
 - e. Outras: _____.
4. Que tipo de informação consideras mais interessante?
 - a. O dia-a-dia dos soldados nos quartéis;
 - b. O que fazem os soldados nas missões de paz internacionais;
 - c. Informação sobre os requisitos necessários para entrar para as Forças Armadas;
 - d. Que mais valias, o ingresso nas Forças Armadas, te pode trazer para a vida futura;
 - e. Outras: _____.



Para as próximas questões, responde na primeira pessoa.

5. Só me torno seguidor de uma página se:

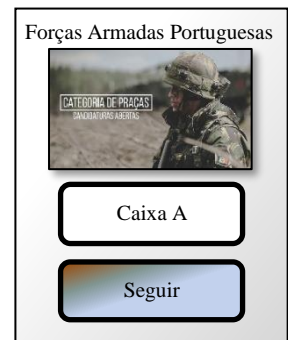
- a. Mostrarem interesse em mim e me contactarem;
- b. A página já tiver muitos seguidores;
- c. Tiver informação nova todos os dias;
- d. Não colocarem informação nova todos os dias.
- e. Outras: _____.

6. Só iria ponderar ser soldado das Forças Armadas Portuguesas se:

- a. Houvesse possibilidade de integrar numa missão de paz internacional;
- b. Não me mandassem para uma missão de paz internacional;
- c. Me dessem condições para continuar a estudar;
- d. Me ajudassem a obter um emprego no final do contrato (6 anos);
- e. Outras: _____.

7. Na imagem à direita, só iria clicar em “Seguir”, se na “Caixa A” estivesse escrito:

- a. Responde ao nosso questionário e vê que tipo de soldado és;
- b. Torna-te um verdadeiro soldado seguindo o nosso plano de treino;
- c. Joga o nosso jogo oficial online;
- d. Fala connosco e esclarece as tuas dúvidas;
- e. Outras: _____.



8. Das seguintes imagens, retiradas de sites de recrutamento, a que considero mais apelativa é:

a.



(Orientação profissional)

b.



(Candidatura)

c.



(Jogos e desafios)

d.



(Treino físico)

e.



(Treino militar)

f.



(Missões de paz)

Obrigado pela tua colaboração e disponibilidade!

Estes contributos certamente serão bastante úteis para a realização deste trabalho e uma mais-valia para as Forças Armadas Portuguesas.



Apêndice H – Resultados do questionário ao público-alvo

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO SOBRE "INBOUND MARKETING: COMO ATRAIR CANDIDATOS PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUEAS"

Tabela 1 – Resultados dos questionários às escolas

Questão	Opção	Escola Secundária Raúl Proença		Escola Profissional de Rio Maior		Total		Gráfico
		N.º Sel.	%	N.º Sel.	%	N.º Sel.	%	
1	a.	72	87	50	88	122	87	<p>Se pretendesses obter informações sobre as Forças Armadas Portuguesas,...</p>
	b.	4	5	1	2	5	4	
	c.	10	12	10	18	20	14	
	d.	3	4	2	4	5	4	
	e.	1	1	1	2	2	1	
2	a.	3	4	16	28	19	14	<p>Das redes sociais, qual a que mais usas?</p>
	b.	49	59	40	70	89	64	
	c.	29	35	3	5	32	23	
	d.	0	0	0	0	0	0	
	e.	2	2	2	4	4	3	
3	a.	27	33	12	21	39	28	<p>O que consideras mais atrativo nas Forças Armadas?</p>
	b.	15	18	17	30	32	23	
	c.	21	25	13	23	34	24	
	d.	21	25	20	35	41	29	
	e.	4	5	1	2	5	4	
4	a.	21	25	14	25	35	25	<p>Que tipo de informação consideras mais importante?</p>
	b.	29	35	17	30	46	33	
	c.	8	10	10	18	18	13	
	d.	27	33	19	33	46	33	
	e.	3	4	0	0	3	2	
5	a.	16	19	12	21	28	20	<p>Só me torno seguidor de uma página se:</p>
	b.	2	2	2	4	4	3	
	c.	41	49	37	65	78	56	
	d.	4	5	2	4	6	4	
	e.	21	25	7	12	28	20	
6	a.	22	27	17	30	39	28	<p>Só iria ponderar ser soldado das Forças Armadas se:</p>
	b.	5	6	3	5	8	6	
	c.	25	30	12	21	37	26	
	d.	30	36	21	37	51	36	
	e.	8	10	8	14	16	11	
7	a.	32	39	17	30	49	35	<p>Na imagem à direita, só iria clicar em "seguir", se na "Caixa A" estivesse escrito:</p>
	b.	27	33	16	28	43	31	
	c.	5	6	5	9	10	7	
	d.	22	27	21	37	43	31	
	e.	2	2	2	4	4	3	
8	a.	16	19	12	21	28	20	<p>Das seguintes imagens, retiradas de sites de recrutamento, a que considero mais apelativa é:</p>
	b.	13	16	16	28	29	21	
	c.	5	6	1	2	6	4	
	d.	18	22	10	18	28	20	
	e.	17	20	10	18	27	19	
	f.	23	28	15	26	38	27	